

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

Ludmila Pavlíková

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zefektivnění práce lidských zdrojů ve firmě
Streamlining of Work of Human Resources in a Company

Student: Ludmila Pavlíková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslava Pešlová

Ostrava 2012

Zadání bakalářské práce

Student: **Ludmila Pavlíková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 01 Ekonomika podniku
Téma: **Zefektivnění práce lidských zdrojů ve firmě**
Streamlining of Work of Human Resources in a Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teorie zefektivnění práce lidských zdrojů
 3. Analýza dosavadní situace v konkrétní firmě
 4. Dosavadní výsledky a navržené možnosti řešení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Přeložil Josef Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN: 978-80-247-1407-3.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. 1. vyd. Praha: Leges, 2011. 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.

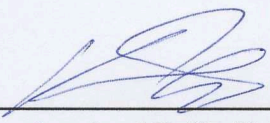
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

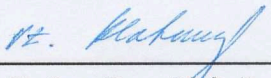
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslava Pešlová**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

PROHLÁŠENÍ

Tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně. Všechny zdroje ze kterých jsem čerpala jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Děkuji především své vedoucí Ing. Jaroslavě Pešlové za pomoc při vypracování mé bakalářské práce. Za její ochotu a čas, který strávila nad mou prací a za její rady, zkušenosti, které mi napomohli vypracovat tuto práci.

Další poděkování směřuje k firmě Empesort s.r.o., hlavně Mgr. Pavlu Kubějovi jednomu z majitelů firmy, který mi dovolil o této firmě psát mou bakalářskou práci a paní Jaroslavě Svobodové za informace, které mi poskytla, čas, který mi obětovala. Také bych chtěla poděkovat zaměstnancům firmy Empesort s.r.o. za vyplnění dotazníků, které mi hodně pomohly při vypracování bakalářské práce.

Valašské Meziříčí

1. května 2012

Judmila Běláková

OBSAH

1 Úvod	4
2 Teorie zefektivnění práce lidských zdrojů	6
2.1 Zefektivnění práce lidských zdrojů pomocí motivace	6
2.1.1 Motivace.....	7
2.1.2 Benefity	11
2.2 Zefektivnění práce lidských zdrojů pomocí řízení	19
2.3 Zefektivnění práce lidských zdrojů zavedením doch. systému.....	27
3 Analýza dosavadní situace v konkrétní firmě	36
3.1 Představení společnosti	36
3.2 Lidské zdroje společnosti Empesort s.r.o.....	39
3.3 Výsledky dotazování v oblasti obecných informací	42
3.4 Způsoby motivace zaměstnanců ve firmě	49
3.5 Zaměstnanecké výhody (benefity) ve firmě	55
3.6 Způsob řízení zaměstnanců ve firmě	65
3.7 Zapisování docházky ve firmě	67
4 Dosavadní výsledky a navržené možnosti řešení	68
4.1 Motivace a zaměstnanecké výhody ve firmě.....	68
4.2 Řízení	74
4.3 Docházkový systém	77
4.3.1 Výběr docházkového systému	77
4.3.2 Výpis možných potencionálních dodavatelů	79
4.3.3 Výběr z dodavatelů	88
5 Závěr.....	90
Seznam literatury	93
Seznam zkratek a symbolů.....	97
Seznam obrázků.....	99
Seznam grafů.....	100
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	103
Seznam příloh.....	104

1 Úvod

Pro každou firmu jsou nejdůležitějšími články zaměstnanci. Jsou to lidské zdroje, které pro podnikatele vykonávají práci a za tuto práci získávají peněžní prostředky. Předpokládá se, že je to jeden z hlavních důvodů, proč zaměstnanci pracují ve firmách. Pracujícího člověka bude téměř vždy zajímat cena práce, kterou dostane za vykonávání určité činnosti ve svém zaměstnání.

Dobří zaměstnavatelé si uvědomují, že bez lidských zdrojů ve firmě by existence jejich podnikání nebyla možná. Proto zjišťují, jak správně své zaměstnance mají motivovat, řídit a vést, aby vykonávali svou práci co nejlépe, a aby jim přinášela také uspokojení. Je jasné, že čím více má firma pilných a práce chtivých zaměstnanců, tím je celková výkonnost firmy vyšší a tato společnost prosperuje.

Proto každého zaměstnavatele zajímá ten správný klíč, jak si takové zaměstnance vychovat a poté ve své firmě udržet, aby nepřešli ke konkurenci. Moje bakalářská práce se přesně tímto bude zabývat. Zaměří se na to, jak zefektivnit práci lidských zdrojů zaměstnávaných ve firmě. Jak je možné z výkonných zaměstnanců udělat ještě výkonnější. Zda je to vůbec možné a pokud ano, tak jakými prostředky toho dosáhnout.

Autorka se rozhodla psát svou bakalářskou práci na téma zefektivnění práce lidských zdrojů z toho důvodu, že téma je velmi rozsáhlé a podle autorky i velmi zajímavé. Sama si v praxi zjistila jaký je rozdíl mezi dvěma skupinami firem. První skupina firem se snažila zaměstnance motivovat odměnami a zlepšovat jejich vedení. Druhá skupina firem své zaměstnance skoro vůbec ničím nemotivovala a ani se nesnažila zlepšit vedení těchto lidských zdrojů. Na první pohled bylo znatelně poznat, že zaměstnanci v první skupině firem se více snažili.

V teoretické části budou rozvedeny řady způsobů, jakými je možno v dnešní době zajistit zefektivnění práce zaměstnanců. Mezi způsoby, kterými se autorka bude zabývat patří: motivace, vedení (řízení) a zjištění, zda zavedení docházkového systému do firmy přispěje k lepším výkonům zaměstnanců.

Další část této práce bude věnovaná analýze situace ve firmě Empesort s.r.o. V první řadě autorka firmu představí a poté se pokusí zanalyzovat dosavadní způsoby motivace, řízení a kontroly docházky zaměstnanců. Bude nutné přesně analyzovat jednotlivé skupiny lidských zdrojů ve firmě, způsoby, jakými se zaměstnavatel snaží motivovat jednotlivé zaměstnance a jak je zaměstnavatel řídí.

Poté z těchto zjištěných poznatků se bude autorka snažit navrhnout možnosti řešení. Lépe řečeno návrhy možností zlepšení výkonnosti zaměstnanců ve firmě Empesort s.r.o.. Je těžké přesně definovat, co dělá firma špatně. To se nedá přesně říct. Autorka se proto bude snažit s pomocí poznatků, kterých nabyla studiem a pomocí literatury navrhnout možnosti, kterými by se firma mohla snažit zefektivnit práci svých dosavadních zaměstnanců. Také se bude zajímat i o názory zaměstnanců ve firmě, protože je těžké říct, který způsob motivování by všem zaměstnancům přesně vyhovoval. Hlavní částí tohoto bodu práce je celkové zvážení zavedení docházkového systému do firmy. Zjištění, co by firmě tento systém přinesl i nevýhody s ním spojené. Tomuto tématu bude věnována velká pozornost.

Cílem, proč autorka píše tuto bakalářskou práci, je zjistit jakými nástroji se v dnešní době zaměstnavatelé snaží docílit zefektivnění výkonu lidských zdrojů ve firmách a vybrat z těchto nástrojů ty, které by pomohly ke zlepšení výkonu zaměstnanců v konkrétní firmě. Firma Empesort s.r.o. očekává od bakalářské práce zjištění, jaké jsou možnosti změn ke zefektivnění výkonu jejich zaměstnanců a bere jí jako jeden z možných podnětů ke zlepšení.

2 Teorie zefektivnění práce lidských zdrojů

Tato kapitola bude z větší části zaměřena na motivování, protože motivace se objevuje i v řízení. Obecně existuje řada způsobů, jak dosáhnout od svých zaměstnanců lepších výkonů, jak už zmíněným motivováním, či správným řízením. Je ale těžké přesně definovat, jaké nástroje pro zefektivnění práce použít v jednotlivých organizacích.

Každý zaměstnanec je individuální osoba, kterou pro chuť do práce motivují jiné prostředky než ostatní, či jiný způsob řízení od svých nadřízených. Proto je nutné, dříve než se bude organizace snažit změnit svůj styl motivování a řízení, zjistit o každém zaměstnanci co nejvíce. Z těchto podnětů od zaměstnanců vybrat ty, které se vyskytují nejčastěji a pak je zohlednit, zda je firma může vůbec nabízet.

2.1 Zefektivnění práce lidských zdrojů pomocí motivace

V dnešní době je stále více organizací hledajících způsoby, jak své zaměstnance nabudit k vyšším výkonům. Proto je tohle téma velice rozšířené a je o něm napsáno spousta publikací.

Každá organizace ví, že zaměstnanci nebudou s nadšením pracovat tam, kde je nečeká nějaká odměna, jak v nepeněžní či peněžní formě. Nic je v takové firmě nemotivuje, takže je jasné, že ani výkony těchto zaměstnanců nebudou nijak vysoké. Nebudou mít zájem správně provádět svou práci, když ví, že za lepší výkon nebude následovat odměna. Často budou v zaměstnání chybět a nebude je zajímat, že mají práci udělat do daného termínu.

Naopak organizace, které svým zaměstnancům nabízejí stimuly - odměny za práci, můžou očekávat ochotu těchto lidí převzít na sebe zodpovědnost. Lidé s dostatečnou motivací budou kladně mluvit o organizaci i o jejích produktech. Budou se snažit dělat vše správně a stihnout co jim bylo zadáno, protože budou vědět, že za dobrý výkon budou odměněni. Pomocí různých pravidel, které si organizace sama vytváří, se snaží působit na své zaměstnance při práci, aby jejich výkon vedl k dosažení cílů potřeb organizace. Společnost se musí snažit vyvolat u svých zaměstnanců chuť efektivně pracovat a toho může dosáhnout jedině správným způsobem motivování.

2.1.1 Motivace

Obecně motiv znamená nějakou vnitřní pohnutku, kvůli které chce člověk něco udělat. Motivy ovlivňují vnější a vnitřní faktory. Vnější faktory jsou dány okolím a patří mezi ně například společnost a právní normy. Mezi vnitřní faktory, které ovlivňují motivaci, patří osobní vůle, životní zkušenosti. Tyto vnitřní faktory jsou dány člověkem samým.

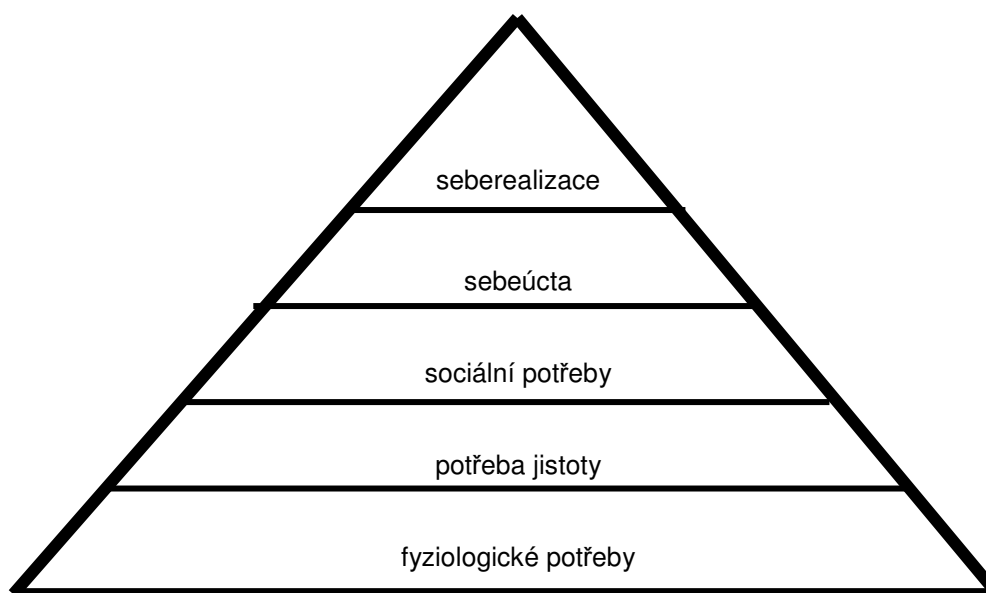
Motivací se zabývají různé teorie. Mezi nejznámější patří hierarchie potřeb od Abrahama Maslowova, ERG od Clayтона Alderfera, Herzbergova dvoufaktorová teorie, McClellandova teorie potřeb, teorie kompetence od Whita, klasická teorie motivace od Taylora, teorie sociálního tlaku od Mayova, teorie X a Y od McGregora, teorie Z od Ouchiho, teorie výkonové motivace od McClellanda, Adamsova teorie spravedlnosti, Vroomova expektační teorie.

Nejznámější a nejstarší z těchto teorií je hierarchie potřeb. Abraham Maslow zjistil a poté také dokázal, že potřeby jsou důvodem, proč se lidé nechávají motivovat k určitému chování. Tyto potřeby, které ovlivňují chování lidí, uspořádal do pyramidy, která se nazývá podle jeho jména Maslowova pyramida potřeb. Fyziologické potřeby – pít, jíst. Patří zde potřeby, bez kterých by člověk nemohl žít. Potřeba jistoty – zajištění existence člověka a její udržení i do budoucích let, neexistence ohrožení. Potřeba sounáležitosti – potřeba někam patřit, mít dobré vztahy

s ostatními lidmi. Potřeba uznání a ocenění – dostání uznání od jiných osob, sám sebe ocenit. Sebeaktualizace – zlepšování sebe samého, další vzdělávání, osobní rozvoj, postup v kariéře. Hodnoty jednotlivých potřeb jsou od nejnižších po nejvyšší. Když se podaří člověku uspokojit jednu potřebu, přestane mít daná potřeba pro něj takovou hodnotu, jakou měla předtím, když jí ještě neměl uspokojenu. Z toho je znát, že zaměstnavatelé nemůžou uspokojovat všechny potřeby svých zaměstnanců.

Obr. 2.1

Hierarchie potřeb



Zdroj: CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu*.

Olomouc – 2009. 3. přepracované vydání, str. 89.

Herzbergova dvoufaktorová teorie zjišťovala, kdy se technici a účetní cítí při své práci dobře a kdy naopak špatně. Z této analýzy došel k závěru, který nazval dvou faktorovou teorií motivace. Z názvu této teorie je jasné, že definoval dvě skupiny faktorů, které přispívají k dobré náladě při práci. Jsou to faktory hygienické, které přispívají k dobré náladě zaměstnanců, ale nemotivují zaměstnance k lepším výkonům. Bez těchto hygienických faktorů se lidské zdroje ve firmě cítí nespokojeně.

Dále zde patří motivační faktory, které zaměstnance uspokojují a motivují k lepším výkonům. Tyto faktory souvisí s náplní práce, kterou zaměstnanci vykonávají. Pro přehlednost jsou rozepsány v následující tabulce, viz. příloha č.1. ¹

Pro motivaci zaměstnanců v organizaci se používají různé nástroje. Mezi nejznámější patří peněžní odměna, zajímavější práce, slova uznání, obohacení práce o zajímavější úkony, možnost flexibilní práce a možné zaměstnanecké výhody.

Poslednímu bodu se chce autorka co nejvíc věnovat, protože došla k závěru, že hodně organizací od těchto zaměstnaneckých výhod upouští. Přitom pro organizaci je často výhodnější motivovat své zaměstnance benefity než přidáním hmotné odměny.

¹ CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu*. 3. přepracované vydání. Olomouc, 2009. Str. 88 - 95. ISBN 978-80-244-2352-4. ^[3]

Obr. 2.2

Hezbergova teorie motivace porovnána s teorií potřeb Maslowova

R Ů S T O V É P O T Ř E B Y N E D O S T A T K O V É	Seberealizace		Práce sama, její obsah Osobní, psychický rozvoj (růst) Prožitek výkonu a úspěchu Odpovědnost	M O T I V Á T O R Y F A K T O R Y H Y G I E N I C K É
	Potřeba uznání a úcty		Postup Uznání za prokázanou práci	
			Status	
	Sociální potřeby: - potřeby sounáležitosti - potřeby lásky		Mezilidské vztahy - s nadřízenými - s kolegy - s podřízenými (se spolupracovníky) Odborná kompetence nadřízeného	
	Potřeby jistoty a bezpečí		Personální politika a personální řízení Jistota práce (pracovní jistoty) Mzda	
	Potřeby fyziologické		Pracovní podmínky	

Zdroj: CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu*.

Olomouc – 2009. 3. přepracované vydání, str. 91.

2.1.2 Benefits

Řada benefitů je pro organizaci výhodnější z důvodu daňového a odvodové optimalizace. Zaměstnavatelé tím, že místo častého přidávání peněžitých odměn budou využívat benefitů mohou ušetřit i mzdové náklady. Pomocí správně zvolených benefitů můžou organizace přilákat kvalifikované a kvalitní zaměstnance a také si je pro sebe udržet.

Benefits napomáhají k motivaci zaměstnanců pro lepší efektivitu jejich práce, což se časem při dobré práci objeví na produktivitě. Zaměstnanci, které firma bude dobře motivovat, nebudou chtít sami od sebe rozvázat pracovní poměr, tím je jasné, že se také sníží náklady spojené s fluktuací. Důležité je správně navolit z řad různých benefitů ty, které pro zaměstnance jsou zajímavé, budou je nabuzovat k lepším výkonům bez nějakého nucení se budou snažit svou práci udělat co nejlépe, v co nejkratším čase a také udělat i něco navíc, protože budou vědět, že za to dostanou odměnu. Nabízením různých škál benefitů se organizace od sebe liší, zlepšují si svou image a také posilují firemní kulturu.

Potencionálního zaměstnance při hledání práce zajímá, jaké benefits organizace nabízí. Ta organizace, která nabízí více benefitů ze kterých si může člověk vybrat to, co je pro něho zajímavější, je pro něho atraktivnější. Podle Jiřího Hovorky z měšce.cz v dnešní době už 95 % firem nabízí svým pracovníkům zaměstnanecké výhody.²

Často se také benefiční program používá při krizových plánech, kupř.: jak naložit se situací, kdy jsou různé epidemie. Pokud má organizace vypracovaný dobrý plán spojený s benefits, např. při epidemii chřipky možnost očkování, tím může eliminovat nemocnost zaměstnanců a předejít vysokým hospodářským ztrátám.

² Mesec.cz. Mesec.cz: *Zaměstnanecké benefits nabízí 95 % firem* [online]. Mesec.cz [2. 2. 2012]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/aktuality/zamestnanecke-benefity-nabizi-95-firem/>.^[25]

Organizace se musí snažit nediskriminovat zaměstnance nerovnoměrným rozdělováním benefitů, pokud se to organizaci nepodaří, nebude mít poskytování benefitů žádný efekt. Zaměstnanec, který pozná, že organizace se chová k němu nespravedlivě, např. tím, že za stejný výkon s kolegou nedostane přislíbenou odměnu, ale kolega ano, tak takového zaměstnance přestane bavit se snažit a zvyšovat svůj výkon a změní svůj názor na organizaci a nebude svým nadřízeným důvěřovat.³

Benefity nebo-li zaměstnanecké výhody jsou součástí odměny, které jsou poskytované zaměstnancům navíc k jiným finančním odměnám. Zaměstnanecké výhody mohou zahrnovat položky, které nemusí být zcela odměnou. Firmy nabízejí svým zaměstnancům benefity proto, aby mohly konkurovat jiným firmám v získávání kvalifikovaných zaměstnanců a také pro udržení kvalifikovaných zaměstnanců. Firmy se proto pokoušejí vytvořit zajímavý soubor odměn, které těmto potencionálním zaměstnancům nabízí, aby pracovali pro jejich firmu. Další důvod proč zaměstnavatelé využívají benefity jako odměnu pro zaměstnance je z důvodu osobního uspokojení jejich potřeb. Používáním zaměstnaneckých výhod se firmy snaží získat a dále zesilovat oddanost jejich zaměstnanců. Zaměstnavatelé se také snaží svým zaměstnancům poskytovat odměny, které jsou daňově zvýhodněné.⁴

Zaměstnavatelé často lákají nové pracovníky velkou řadou zaměstnaneckých výhod, které jim nabízejí pokud budou pro ně pracovat. Při takových výpisech volných míst firmy publikují, že právě u nich tyto benefity mohou zaměstnanci dostat a u konkurentů ne. Tímto tvrzením se firmy snaží konkurovat jiným okolním firmám v získávání kvalifikovaných zaměstnanců. Problém je ale v tom, že firmy uvádějí v poskytovaných benefitech i ty, které je firma povinna zákonem poskytovat. Často i nevědomost zaměstnanců je důvodem, proč neumí rozlišit zaměstnanecké výhody a to co je firma povinna jim poskytnout.

³ PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. 1. vyd. Praha: Leges, 2011. Str 12 – 14, 17. ISBN 978-80-87212-66-0. ^[6]

⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. Str. 164. ISBN 978-80-247-2497-3. ^[4]

Slovo benefit se převzalo ze slova benefice, což v historii znamenalo divadelní představení a dnes je s tímto slovem spjatá nějaká kulturní akce. Když se ze slova benefit vezme první část, což je bene, tak zjistíme, že tato dvojslabičná část slova v latině znamená dobře. Tohle slovo se v latině používalo při přípitku a v různých slovních spojeních, kdy vždy dvojslabičné slovo bene znamenalo dobře, dobrý, dobré, dobrého a jiné skloňované významy tohoto zájmena.

Benefity pro zaměstnance se dají členit z různých hledisek. Nejvýznamnější členění je především z hlediska daňové a odvodové výhodnosti. Z hlediska daňové a odvodové výhodnosti benefity členíme na mimořádně výhodné a na benefity s dílčí výhodností. Mimořádně výhodné benefity jsou takové, které jsou daňovým výdajem pro zaměstnavatele, ale na straně zaměstnance se tyto výhody nezapočítávají do vyměřovacího základu pro odvod sociálního a zdravotního pojištění a také jsou osvobozeny od daně z příjmů. Benefity s dílčí výhodností jsou také pro zaměstnavatele daňovým výdajem, ale pro zaměstnance mohou být daňovým příjmem a také nemusí být součástí vyměřovacího základu pro odvod sociálního a zdravotního pojištění. Na druhou stranu benefity s dílčí výhodností nemusejí být pro zaměstnavatele daňovým výdajem a také jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob zaměstnance a tím tyto benefity nebudou součástí vyměřovacího základu pro odvod sociálního a zdravotního pojištění.

Další dělení je z hlediska věcného, kdy zaměstnanecké výhody jsou zaměřeny buď na bezpečnostní podporu pracovního vztahu, který souvisí se zařazením v organizaci, nebo na osobní rozvoj kvalifikace a vzdělávání pracovníků, také na zdravotní aspekty života lidských zdrojů v organizaci, sociální aspekty života pracovníků a poslední část tohoto dělení jsou benefity pro volný čas.

Důležité je také nepeněžní plnění. Lze za ně považovat takové plnění poskytované zaměstnavatelem pro zaměstnance, kdy veškeré náklady jsou uhrazeny zaměstnavatelem. Zaměstnanec je získá v celé hodnotě či za cenu sníženou o příspěvek zaměstnavatele v případě, kdy je tento příspěvek nižší než celková cena. Hodnota takového nepeněžního plnění je rozdíl mezi cenou, kterou odvádí zaměstnavatel z fondu a částí ceny zaplacené zaměstnancem.

Čtvrtým hlediskem se benefity rozdělují podle charakteru zaměstnavatelských výdajů. Tady se benefity člení na finanční a nefinanční. Už ze slova finanční lze poznat, že zaměstnavatel musí na tento benefit vynaložit finanční prostředky, patří zde například příspěvek na dovolenou. Nefinanční benefity jsou poskytovány bez toho, aby musel zaměstnavatel vynaložit peněžní prostředky. Mezi nefinančními benefity je nejznámější poskytování produktů organizace za nižší cenu, než za kterou by se tento produkt dal koupit na trhu.

Páté hledisko je zaměřeno na dělení benefitů podle formy příjmu, který získá zaměstnanec. Podle toho dělení se rozdělují benefity na peněžní a nepeněžní. Při peněžních výhodách zaměstnanec obdrží finanční částku za svůj výkon. U nepeněžních výhod může zaměstnanec dostat bezplatné či zvýhodněné služby v oblasti rekreační, zdravotní, kulturní, patří zde i poskytování služebního auta pro soukromé účely.

Šesté hledisko dělí benefity na úhrnné a volitelné. Poskytování benefitů úhrnně je pro organizaci výhodné, protože jsou určeny plošně pro všechny zaměstnance. Zde patří bezplatné stravování, různé druhy připojištění či pojištění. U volitelných předmětů si zaměstnanec vybere při splnění daného úkolu z velké škály benefitů ten který chce. Tímto lze říct, že každý zaměstnanec si sám vytváří benefiční systém podle svých potřeb.

V řadě organizací se člověk může setkat s bonusovým programem. Při tomto typu programu zaměstnanci získávají za svou práci body, které mohou vyměnit za různé druhy benefitů. Mezi úhrnnými benefity a volitelnými benefity je rozdíl i v tom, že úhrnné benefity jsou stabilní, nastaveny přesně na nějakou dobu. Zatímco benefity volitelné jsou flexibilní. Používání volitelných benefitů je efektivnější než využívání benefitů úhrnných. Musí se zde ale dát pozor na finance. Měl by se vytvořit finanční limit, který určí kolik přesně benefitů může získávat zaměstnanec.

Sedmé členění dělí benefity z hlediska času na okamžité (bezúroková půjčka), krátkodobé (sleva na stravování) a dlouhodobé (přispívání na penzijní připojištění). A poslední způsob jak benefity rozdělit je z hlediska jejich diferenciací.⁵

Všechny vypsané druhy benefitů se různě kombinují. K nejvíce používaným benefitům patří finanční nepeněžní benefity, finanční peněžní benefity, finanční nepeněžní benefity poskytované nejenom zaměstnancům, ale také jejich rodině a nefinanční nepeněžní benefity. Pro přehlednost autorka vytvořila tabulku pro rozdělení těchto benefitů a jejich příkladů, viz. příloha č. 2.

Také Armstrong (2007) definoval jednotlivé typy zaměstnaneckých výhod. Mezi které zařadil:

- benzin (pohonné hmoty) a firemní automobily,
- systémy penzijní,
- jistota pro zaměstnance (např. životní pojištění),
- potřeby zaměstnance (zaměstnanecké výhody v podobě dovolené aj.),
- jiné (mezi které patří: stravování, mobily, příplatky na ošacení aj.).

Firmou mohou být poskytované příplatky:

- lokální (jsou pro vyrovnání nákladů např. na bydlení aj.),
- za přesčas v práci,
- za směnu,
- za pohotovost,
- diety (jsou to sazby na náklady spojené se služební cestou).⁶

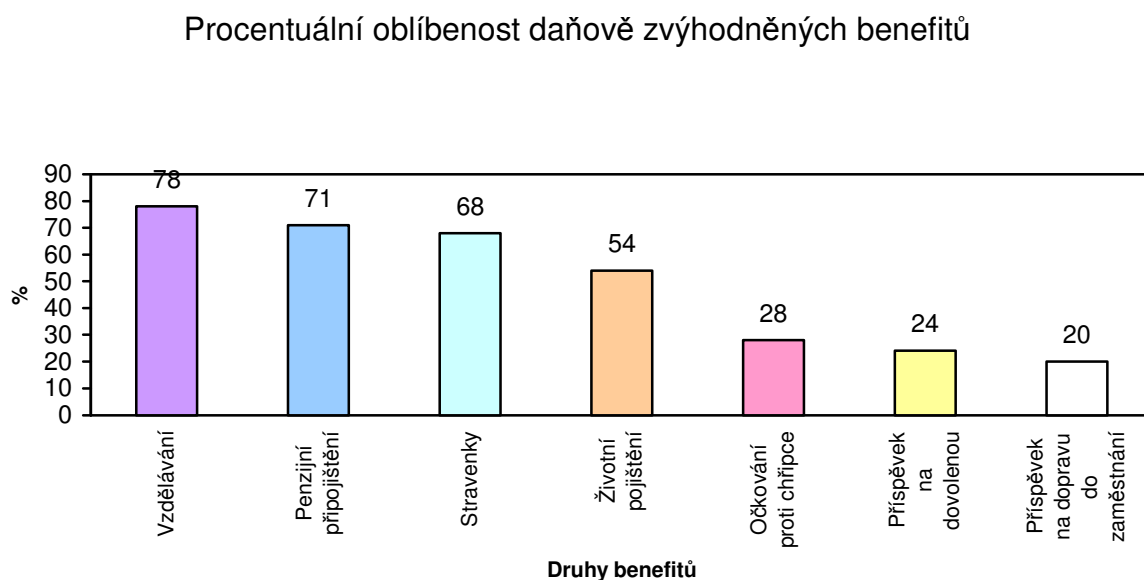
Podle výzkumu ING Pojišťovny z června roku 2011 lze říct, že většina organizací nabízí svým lidským zdrojům zaměstnanecké výhody. Z různě oslovených organizací pro tento výzkum nabízí daňově zvýhodněné benefity 98 %, stejně jsou na tom i daňově nezvýhodněné benefity. Průměrně organizace poskytují svým

⁵ PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. 1. vyd. Praha: Leges, 2011. Str. 15 – 22. ISBN 978-80-87212-66-0. ^[6]

⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. Str. 165. ISBN 978-80-247-2497-3. ^[4]

zaměstnancům 3 daňově zvýhodněné benefity a skoro 6 daňově nezvýhodněných benefitů. Výzkumu Employee Benefits 2011 se zúčastnilo 112 organizací.

Graf 2.1



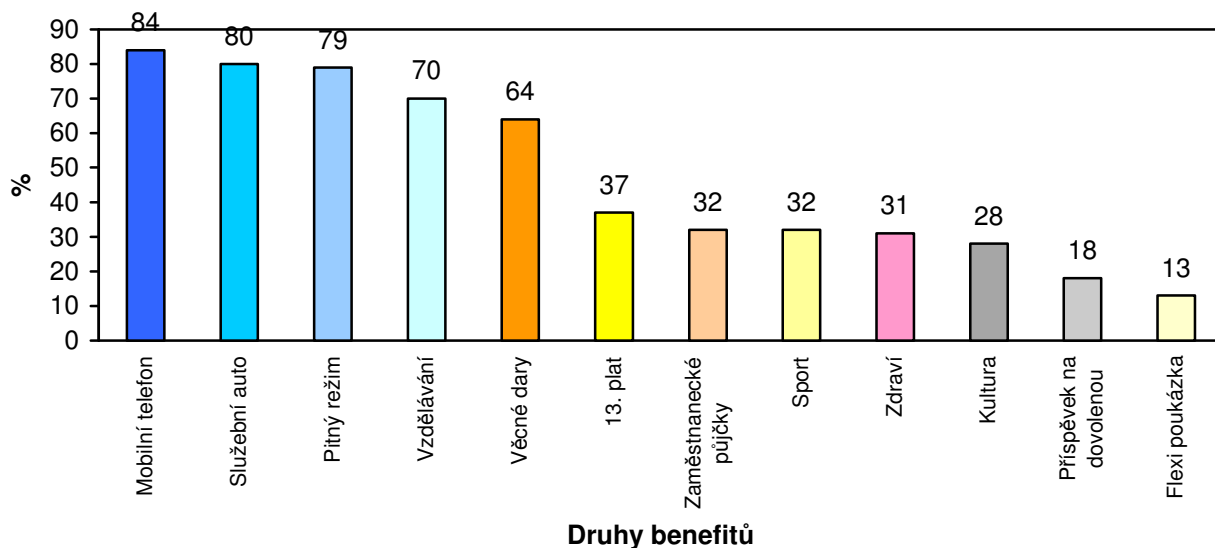
Zdroj: vlastní zpracování dle Businessinfo.cz [online]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/files/>.

Výzkum ING pojišťovny se také zajímal o časovou změnu oblíbenosti jednotlivých benefitů. Tabulka, která přesně naznačuje procentuální změnu oblíbenosti daňově zvýhodněných benefitů je v příloze č. 3.

Z časového srovnání jednotlivých benefitů je patrné, že klesla jen oblíbenost stravenek. Snížená oblíbenost poskytování stravenek se dá odůvodnit tím, že ministerstvo financí chystá od roku 2013 změny s těmito benefity. Stravenky nebudou od 1. ledna 2013 daňově zvýhodněné. Firmy z důvodů znevýhodnění stravenek už pomalu od nich upouštějí. Jinak je zřetelně vidět z tabulky, že všem ostatním benefitům roste oblíbenost. Nejvíce patrné to je znát na výhodách jako je životní pojištění, penzijní připojištění a vzdělávání.

Graf 2.2

Procentuální oblíbenost daňově nezvýhodněných benefitů



Zdroj: vlastní zpracování dle Businessinfo.cz [online]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/files/>.

Z časového srovnání výzkumů ING Pojišťovny o procentuální změně oblíbenosti daňově nezvýhodněných benefitů, který je k nalezení jako příloha č. 4 je jasné, že jen příspěvek na dovolenou neztratil ani nezvýšil svou oblíbenost u organizací. Mírně klesla oblíbenost benefitů na sport, kulturu a flexi poukázka. U žádného z benefitů nedošlo k více jak 10 % zvýšení oblíby. Za zmínku stojí zvýšení růstu benefitů na pitný režim, věcné dary a jednorázové odměny a zdraví. Podle výzkumu ING Pojišťovny bude mít tendenci růst benefit na vzdělávání.

Výzkum zjistil, že ze zúčastněných 112 organizací přispívá 71 % z nich na penzijní připojištění a 54 % na životní pojištění. V průměru přispívají organizace 591 Kč měsíčně na penzijní pojištění. Nejméně přispívají organizace stokorunou měsíčně a maximálně dva tisíce Kč měsíčně. Nečeká se, že by organizace měly v plánu navýšit příspěvek na tohle pojištění. Z výzkumu 67 % z 112 dotázaných organizací bude přispívat i v tomto roce (2012) stejnou částku jako tomu bylo loni. Jen 3 % organizací chtějí zvýšit příspěvek o 200 do 1700 Kč. Průměrná částka,

kterou organizace přispívají svým zaměstnancům na životní pojištění činí 614 Kč. Stejně jako u penzijního pojištění se nezměnila výše tohoto příspěvku. Organizace přispívají na životní pojištění od 100 Kč do 2.000 Kč měsíčně, jak je tomu i u penzijního připojištění. Jen 5 % z dotázaných organizací se rozhodlo navýšit příspěvky (o 700 až 1700 Kč) nebo ho zavést a přispívat tak svým zaměstnancům 500 Kč měsíčně.

ING Pojišťovna zkoumala také vývoj ekonomické situace ve vybraných firmách. Podle výsledků lze říct, že se oproti minulým rokům ekonomická situace v České republice zlepšila, a to hlavně u organizací, které mají vyšší počet zaměstnanců. Je zajímavé, že organizace, které mají horší ekonomickou situaci nabízejí skoro stejné množství zaměstnaneckých výhod jako ty organizace, kterým se jejich ekonomická situace zlepšila. Z toho lze jasně poznat, že změny ekonomické situace nemají velký vliv na poskytování zaměstnaneckých výhod. Také se dokázalo, že ekonomická situace nemá vliv na životní pojištění, ale ovlivňuje pouze penzijní připojištění.⁷

Je důležité vědět, co každý z uvedených benefitů vůbec znamená. Proto se autorka bude věnovat jednotlivým uvedeným benefitům, které byly ve výzkumu ING Pojišťovny vypsány.

Informace o benefitech týkajících se vzdělávání jsou pro přehlednost upraveny v tabulce a jsou k prohlédnutí v příloze č. 5.

Příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění jsou pro zaměstnavatele výhodné z důvodu mimořádného zvýhodnění v zákoně o daních z příjmů a v zákoně o pojistném na sociální a zdravotní pojištění. Kvůli tomuto mimořádnému zvýhodnění tyto benefity jsou v České republice velice rozšířené a používané. Pro zaměstnavatele jsou tyto zaměstnanecké výhody daňovým výdajem bez limitu. Pro zaměstnance jsou nepeněžním příjmem, který je osvobozen

⁷ Businessinfo.cz. Výzkum ING Pojišťovny : *Employee Benefits 2011* [online]. Businessinfo.cz [3. 2. 2012]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/files/dokumenty/110722_ing_spcr_benefit_2011.pdf.^[9]

od daně z příjmů do limitu 24.000 Kč za rok za oba dva benefity. Pojistné se z těchto výhod neplatí.⁸

V přílohách jsou upraveny tabulky s informacemi o benefitech:

- na stravování a nápoje (příloha č. 6),
- na dopravu do zaměstnání (příloha č. 7),
- používání majetku zaměstnavatele pro soukromé účely (příloha č. 8),
- pro rekreaci (příloha č. 9),
- na zdravotní úkony (příloha č. 10),
- na kulturu a sport (příloha č. 11),
- týkajících se darů pro zaměstnance (příloha č. 12),
- půjčky (příloha č. 13).

Dále existují benefity ve formě poskytování pracovních oděvů, prodej bytu zaměstnanci, přechodné ubytování pro zaměstnance, prodloužená dovolená a zdravotní dny volna, věrnostní a stabilizační plnění, odběr zboží a služeb zaměstnavatele a sociální výpomoci zaměstnancům a jiné.⁹

2.2 Zefektivnění práce lidských zdrojů pomocí řízení

Podrobnější personální práce se poprvé objevila v některých podnicích ještě před druhou světovou válkou. Firmy upravily vedení ve své společnosti proto, aby mohly ovládnout co největší část trhu. Zjistily, že pro úspěch na trhu, snížení konkurence musejí najít nějakou konkurenční výhodu a v té době také už přišly na to, že taková nejlepší výhoda může být zaměstnanec. Lidské zdroje ve firmě mohou s dobrým vedením dosáhnout efektivních výkonů, které posune společnost, ve které tento zaměstnanec pracuje, blíž k cílům, které si předurčila. S tímto objevem se začalo pomalu, ale jistě rozvíjet personální řízení.

⁸ PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. 1. vyd. Praha: Leges, 2011. Str. 35 - 37. ISBN 978-80-87212-66-0. ^[6]

⁹ Businessinfo.cz. Výzkum ING Pojišťovny : *Employee Benefits 2011* [online]. Businessinfo.cz [3. 2. 2012]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/files/dokumenty/110722_ing_spcr_benefity_2011.pdf. ^[9]

Ve firmách se začaly vytvářet personální útvary, které by napomáhaly správnému vedení zaměstnanců. V dnešní době je jisté, že každý podnik se zajímá o svou vnitropodnikovou personální činnost. Z personální práce se vyvinulo v 50. až 60. letech ve vyspělých zemích řízení lidských zdrojů. Pro podniky se stalo řízení zaměstnanců tou nejdůležitější částí řízení organizace. Organizace si pomocí řízení lidských zdrojů začaly uvědomovat, že člověk zaměstnaný u nich je ten nejdůležitější článek, který může zefektivnit výkon podniku.

Existují charakteristické rysy, které odlišují řízení lidských zdrojů od personální práce. Mezi ty hlavní odlišné rysy patří podle Koubka strategický přístup ke všem činnostem spojených s personalistikou, zaměření se na vnější kritéria utváření a fungování zaměstnanců podniku a změna chápání personální práce (dnes je to každodenní práce vedoucích). O těchto třech faktorech se píše ve všech publikacích, které se zabývají řízením lidských zdrojů a personální prací.¹⁰

První podkapitola, která se vztahovala k pojmu motiv je součástí i této podkapitoly, protože motivování zaměstnanců je jeden z prostředků zefektivňování řízení zaměstnanců.

Armstrong definuje (2007) řízení lidských zdrojů jako důkladně promyšlený strategický a logický přístup k řízení lidí, kteří ve firmě pracují. Zaměstnanci jsou ti, kteří firmě mohou dobře vykonanými úkoly splnit cíle, kterých chce zaměstnavatel dosáhnout. Je tedy důležité zjistit, jak správně své pracovníky vést, aby jejich práce byla co nejefektivnější.

Bez systému lidských zdrojů by nemohlo fungovat jeho řízení. Tento systém propojuje strategicky i logicky složky jako je filozofie lidských zdrojů, politiky lidských zdrojů, praxe v oblasti lidských zdrojů, strategie lidských zdrojů, procesy v oblasti lidských zdrojů a programy v oblasti lidských zdrojů.¹¹

¹⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. Str. 15 - 18. ISBN 978-80-7261-168-3.^[5]

¹¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Přeložil Josef Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Str. 27. ISBN: 978-80-247-1407-3.^[2]

Práce vedoucích pracovníků by měla obsahovat:

- hodnocení zaměstnanců,
- starání se o zaměstnance a také jejich přijímání, získávání a vybírání,
- vytváření pracovních míst a jejich analýza,
- personální plánování, strategie a politika,
- starat se o zaměstnance, odměňovat je za jejich výkony,
- zlepšovat kvalifikaci zaměstnanců pomocí kurzů,
- rozdělování úloh zaměstnancům ve firmě,
- propouštění a penzionování zaměstnanců,
- starání se o vztahy mezi jím a jednotlivými zaměstnanci,
- personální informační systém.

Řízení pracovního výkonu podle Koubka (2007, s. 190) „*představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu.*“ Pomocí dohody dochází k hodnocení, odměňování, vzdělávání, rozvoji pracovníků pomocí přidělování úkolů. Vedoucí či manažer je člověk, který musí umět ovlivňovat chování zaměstnanců bez toho, aby je k danému výkonu musel donucovat.¹²

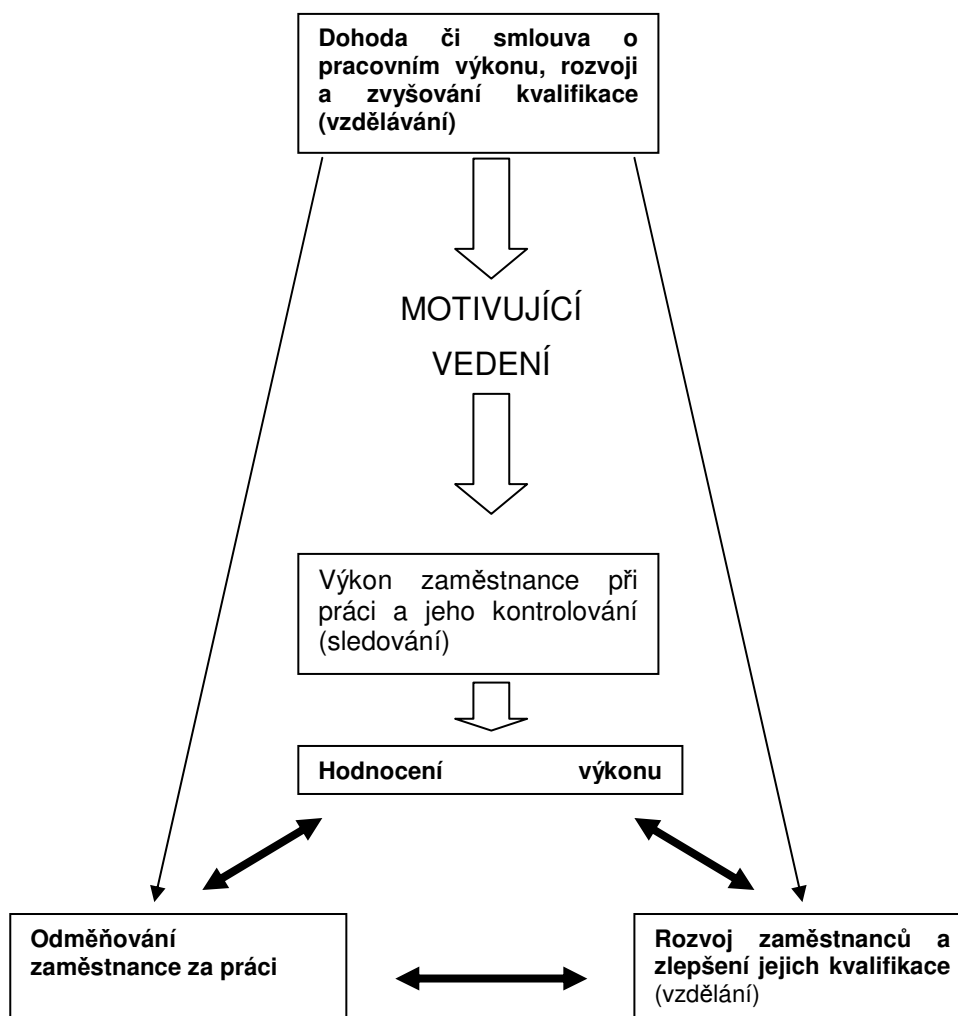
Řízení pracovního výkonu definovali také Briscoe a Claus (2008). Podle nich řízení pracovního výkonu napomáhá organizaci pro stanovení cíle práce. Pomocí tohoto řízení se dají určit standardy pracovního výkonu. Podle tohoto systému řízení se dá zhodnotit práce vykonaná zaměstnanci. Tento systém napomáhá organizaci také v přiřazení úkolů jednotlivým zaměstnancům a zjištění zpětně, jak si na práci vedli. Dá se také tímto systémem zjistit, zda zaměstnanci potřebují zvýšit kvalifikaci (vzdělání). Řízení pracovního výkonu je proces napojený na jiné činnosti personálu.

¹² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. Str. 190 - 191. ISBN 978-80-7261-168-3. ^[5]

V tomto řízení je řada postupů, které musí být dodržovány proto, aby byla výkonnost organizace lepší.¹³

Obr. 2.3

Řízení výkonu zaměstnance



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. Str. 191.

¹³ ARMSTONG, Michael. *Armstrong's Handbook Of Performance: An evidence-based guide to delivering high performance*. 4th ed. London ; Philadelphia : Kogan Page, 2009. Page 9 – 10. ISBN 978-0-9494-5392-3. ^[1]

Z obrázku je jasné, že už při uzavírání smlouvy se domlouvá mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem výše odměny, kterou za svůj výkon pracovník obdrží a také už při uzavírání pracovní dohody zaměstnanec ví o zlepšeních, které po něm zaměstnavatel požaduje a zaměstnanci nabízí. Řízení pracovního výkonu dává vedoucímu za úkol starat se o motivování zaměstnance a informování řízení o výkonu tohoto zaměstnance. Na závěr dochází k analýze výkonů i vývoje vzdělání zaměstnanců a podle toho se pracovníci hodnotí.

K zásadám úspěšného řízení pracovního výkonu patří:

- o řízení by se měli hlavně starat nadřízení manažeři a ne personální útvar,
- důležité je řídit zaměstnance podle vytyčených cílů a hodnot organizace,
- vybrat pro organizaci správný způsob řízení, při jednotlivých uzavíráních smluv,
- řízení pracovního výkonu se musí aplikovat na všechny v organizaci.¹⁴

Mezi faktory, které ovlivňují efektivní vedení podřízených patří podle Cimbálníkové (2009):

- charakteristické znaky manažera a podřízených,
- způsob jak vedoucí řídí své podřízené,
- vztahy mezi vedoucím a podřízenými,
- kultura organizace,
- způsob jak vedoucí rozhoduje, předává úkoly, řeší komplikace, organizuje práci,
- vliv okolí,
- typ podniku, jeho stupeň vývoje, struktura,
- systém managementu.

Způsobem vedení se zabývají různé teorie. Mezi nejstarší teorii patří teorie rysů. Ta se snažila vysvětlit co vedení je, co je jeho obsahem a jak rozpoznat, kdy se jedná o úspěšné vedení. Podle této teorie se nemůže člověk stát vzdělaným a práci úspěšným vedoucím, ale jako takový vedoucí se už člověk musí narodit. Podle Brymana existují určité rysy, které jsou potřeba pro úspěšného vedoucího.

¹⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. Str. 191 - 192. ISBN 978-80-7261-168-3. ^[5]

Rysy jsou rozděleny do 3 skupin a to: fyzické faktory (zevnějšek, stáří, výška, váha), schopnosti (znalost daného oboru, logické uvažování, inteligence aj.), a rysy osobnosti (dominantní chování, přizpůsobení k ostatním, introvertní či extrovertní chování aj.). Existují také dvou faktorové teorie stylů vedení, mezi které patří teorie založené na osobních kvalitách a způsobu chování a manažerská mřížka od Blaka a Mountna.

Teorie založená na osobních kvalitách a způsobu chování vznikla na konci 40. let. Zjistilo se, že vedoucí může být úspěšný jen, když se správně chová. Hlavní způsoby chování jsou podle klasické teorie:

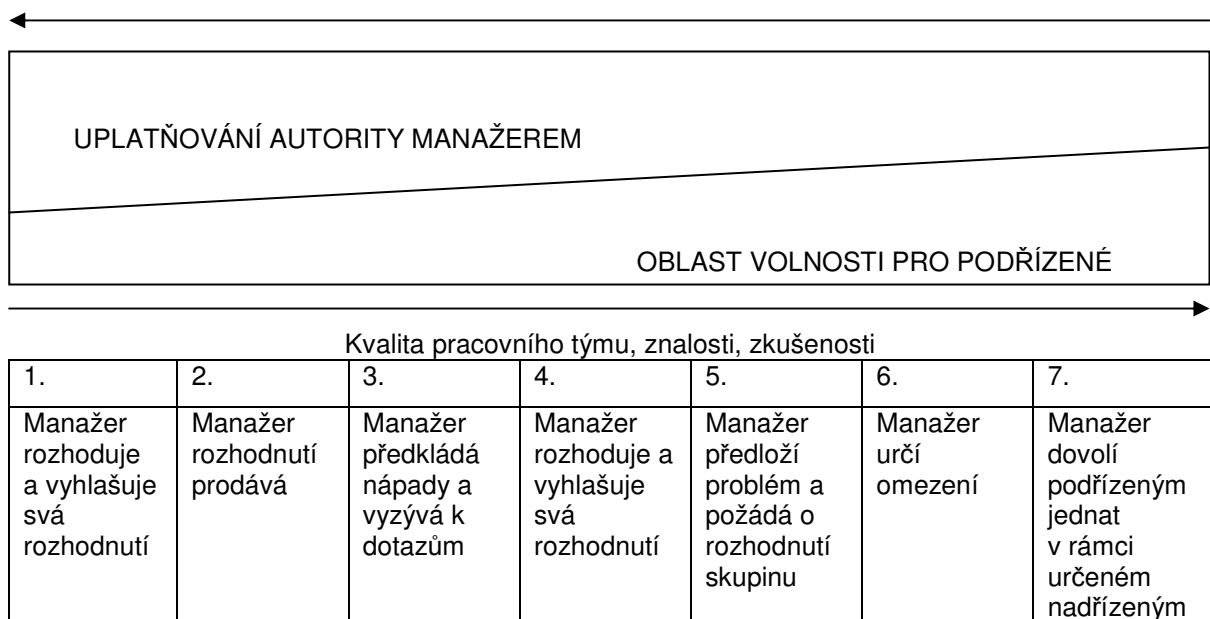
- autoritativní styl (autokratický styl vedení je opak demokratického stylu. Tímto stylem vedení je rozhodování jen v rukou vedoucího. Ten zadává svým podřízeným přesně dané úkoly a nechce slyšet jejich názor. Komunikace je proto jen od vedoucího k podřízeným, opačná komunikace zde neexistuje. Nevýhodou autoritativního stylu je, že vedoucí svým chováním potlačuje iniciativu podřízených. Výhoda je, že výkony jsou často vysoké a opakované.),
- demokratický styl (od autokratického stylu se liší v tom, že po předání úkolů si vedoucí vyslechne názory a popřípadě návrhy změn, ale má poslední slovo. Komunikace je v obou rovinách (vedoucí podřízeným a podřízení vedoucímu). Výhoda spočívá v iniciativním chování podřízených, kteří mají v rukou taky možnost rozhodovat o úkolech zadáných od vedoucího. Nevýhodou jsou časové ztráty, které jsou zapříčiněny dobou, kdy vedoucí nechává prostor svým podřízeným pro jejich návrhy),
- styl laissez-faire (v češtině se dá přeložit tento styl jako volný průběh. Zde nechává vedoucí celé řízení a autoritu na svých podřízených. Sami podřízení si rozdělí úkoly a způsob jejich vykonání. Nevýhodou tohoto stylu je, že v některých případech může docházet ke špatné práci, protože není přesně stanovený člověk, který by rozhodl přesně, jak se má pracovat. Výhodou je, že pracovníci pracují sami, bez toho aby jejich nápady někdo hodnotil, mohou práci udělat, jak chtějí).

Manažerskou mřížku (GRID) vytvořili v 80. letech Blake a Mouton. V mřížce (plošném dvourozměrném grafu) jsou v závislosti na proměnných (úkolech a lidech) umístěny vhodné řídicí styly.

Dále existují 2 způsoby vedení podle teorie vedení založené na situaci. První nese název kontinuum vedení. Tento způsob vedení vymyslel Tannenbaum se Schmidtem. Kontinuum chování vedení znamená možnost pochopení lidského chování při různých rozhodnutích. Je řada stylů řízení, které existují v rámci kontinuu a výběr toho správného způsobu vedení závisí na podřízeném, vedoucím (manažerovi) a určité (konkrétní) situaci.

Obr. 2.4

Kontinuum řídicích stylů



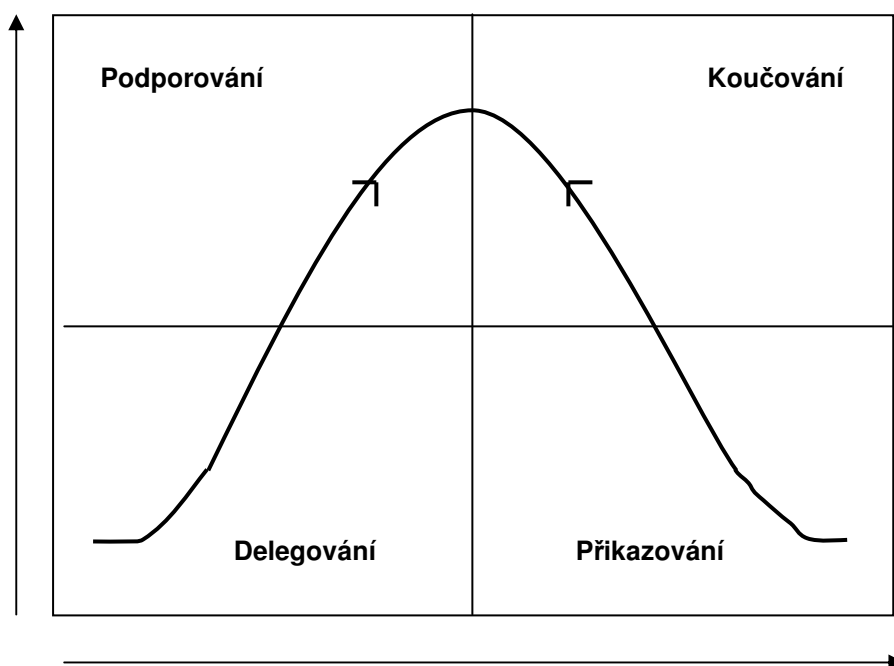
Zdroj: CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu*. Olomouc – 2009.

3. přepracované vydání, str. 99.

Další styl vedení se nazývá situační. Vymysleli ho Persey a Blanchard, kteří zavedli do způsobů vedení zralost. Podle úrovně zralosti zaměstnanců musí vedoucí vybírat, jakým způsobem bude zaměstnance vést. Do zralosti zaměstnanců patří vědomosti, návyky a dovednosti podřízených při práci. Do zralosti psychologické patří chuť zaměstnance vzít na sebe odpovědnost za vykonání úkolu. Podle tohoto způsobu vedení existují dvě dimenze, jak se vedoucí chová. První dimenze je podpůrné (orientování se na lidi) a druhá direktivní chování (orientování se na úkol). Z tohoto byl sestaven pány Perseem a Blanchardem diagram, ze kterého jsou vytvořeny 4 způsoby vedení.

Obr. 2.5

Situační vedení



Zdroj: CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu*.

Olomouc – 2009. 3. přeprac. vydání, str. 100.

Podporování – předpokladem je vyšší zralost psychologická i zaměstnanců. Proto vedoucí přenáší více celkové odpovědnosti na podřízené. Stále je ale kontroluje, zda své úkoly dělají správně a také je stimuluje motivací. Koučování – roste zralost zaměstnanců. Příkazování – skoro žádná zralost. Z toho důvodu dostávají podřízení od vedoucího přesně stanovené úkoly, které mají splnit. Delegování – vedoucí dává velký prostor při práci podřízeným. Vedoucí zasahuje jen v případě komplikací. Podřízení mají za splnění úkolu odpovědnost.

Existuje další řada způsobů (stylů) vedení. Autorka může zmínit nové vedení, které se dělí na transakční a transformační. Takové transakční vedení může mít formu řízení výjimkou nebo podmíněné odměny. Transformační vedení spočívá v řízení podřízených s pomocí speciálních prostředků. Mezi tyto speciální prostředky patří osobní úcta, stimulace myšlení, povzbuzování podřízených a jiné.¹⁵

Ve světě se dají najít různé způsoby vedení lidí. Každý podnik si vybere podle různých kritérií ten, který mu vyhovuje a pozmění si ho podle sebe. Styl vedení lidí musí každá firma časem obměňovat, protože se mění myšlení lidí. V minulosti skoro všechny podniky používaly způsob vedení pomocí příkazování, kdy měl podřízený přesně dané, co má udělat a nemohl odmítnout. Dnes se používá nejčastěji styl delegování, kdy se dává podřízeným větší volnost a berou se v úvahu jejich nápady.

2.3 Zefektivnění práce lidských zdrojů zavedením doch. systému

V dnešní době existuje řada druhů docházkových systémů, které firmě usnadňují práci v přehledném ukládání dat o docházce zaměstnanců. Firmy si mohou ulehčit práci pomocí docházkového systému. Ušetří čas, který mohou využít na jiné důležité úkony a tím zefektivnit práci ve své firmě. Hlavním důvodem proč zaměstnavatelé používají kontrolu docházky je, že v České republice je zákoníkem práce daná povinnost, aby zaměstnavatel vedl evidenci odpracovaného času svých zaměstnanců. Není uloženo, jakým způsobem má být kontrola provedena.

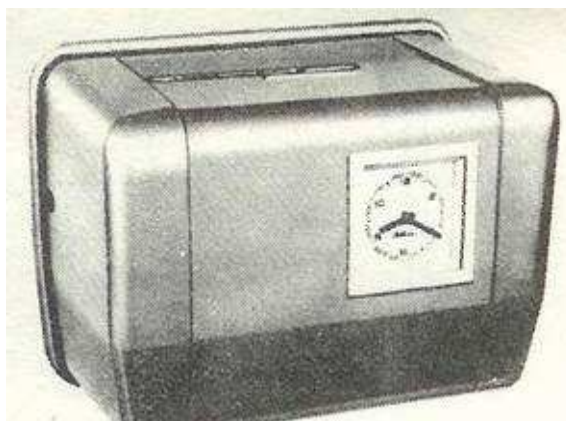
¹⁵ CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu*. 3. přepracované vydání. Olomouc, 2009. Str. 96 - 101. ISBN 978-80-244-2352-4.^[3]

To zůstává na zaměstnavateli a on, podle různých kritérií si sám rozhodne, jaký typ docházkového systému je pro jeho firmu nejvýhodnější.

Nelze přesně říct, kdy se poprvé objevilo zapisování docházky (doby práce). Určitě, už v dávných dobách lidé zapisovali na kus papíru čas, který pro ně jiní odpracovali, pro zjištění, kolik by měli dát peněz za jejich odvedenou práci. S podobnou formou zápisu docházky se ještě dnes můžeme setkat, ale určitě už výjimečně. I v dnešní době se najdou firmy, které zaměstnávají člověka, snad jen na zapisování příchodu a odchodu zaměstnanců na vrátnici. Místo kusu papíru se při ručním zapisování (evidenci) docházky dnes používají bloky nebo vytištěné formuláře, kde jsou přesně vypsány kolonky pro přehlednost. Takový typ kontroly docházky je dnes velice zastaralý a nepřesný. Údaje zjištěné z těchto papírů se v dnešní době musí ručně zapisovat do elektronické podoby, pro další zpracování (výpočet mzdy). Pokud firma zaměstnává pár zaměstnanců (1 - 10), tak se tento ruční systém zapisování kontroly ještě vyplatí. Při větším počtu zaměstnanců může docházet k chybám při zápisu docházky, či při jejím přepisování do elektronické podoby. Může se také stát, že údaje mohou být nepravdivé. Zaměstnanec pověřený zapisováním může dopsat pár hodin navíc každému a zaměstnavatel to ani nepozná. Kvůli těmto nedostatkům se ruční zapisování docházky už stalo raritou a firmy zaměřené na mechaniku se začaly snažit vytvořit nějaký systém, který by tuto formu zápisu nahradil.

Obr. 2.6

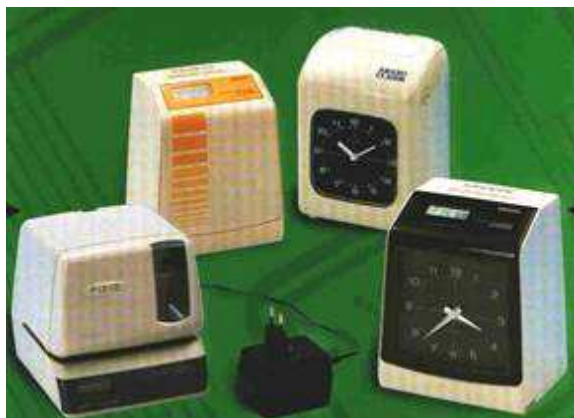
První typ docházkových hodin



Zdroj: Elektrocas.cz [online]. Dostupné z:
<http://www.v-servis.cz/pichacky.htm>.

Obr. 2.7

Elektronické docházkové hodiny



Zdroj: Elektrocas.cz [online]. Dostupné z:
<http://www.v-servis.cz/pichacky.htm>.

V roce 1885 se vynalezly první docházkové kontrolní hodiny. Tyto mechanické hodiny tzv. píchačky vyrazily na kontrolní štítek dobu příchodu a odchodu zaměstnance z práce. I tento způsob zápisu docházky se setkal s falšováním. Lidé si předávali své lístky, aby mohli odejít dřív a nechali na svém kolegovi ořazení svého kontrolního štítku, či sami upravili zápis času. V 30. letech 20. století se podařilo zdokonalit mechanické docházkové hodiny firmě Elektročas, která mechanické hodiny prodává do dneška. Firma Elektročas v dnešní době prodává 3 typy těchto mechanických hodin a to BX 1500, EX 3500N, BX 6400. V příloze č. 14 je tabulka s uvedenými odlišnostmi těchto 3 typů docházkových hodin a jejich cena.¹⁶

Mezi hlavní výhodu tohoto způsobu kontroly docházky patří určitě lehká a jednoduchá obsluha. Jsou spolehlivější, než první vynalezený typ v evidování příchodu a odchodu zaměstnanců, v zabránění nepatřičné manipulace s časem (nemůže se stát, že by se tiskl čas na nesprávný řádek). I přes tyto výhody se ale nedá eliminovat možnost chyb, které mohou nastat chybným přepisem času při vytváření mzdy a nebo při jiném využití těchto údajů. Často se tyto údaje přepisují do elektronické podoby, což znamená práci navíc. V dnešní době přece už existují docházkové systémy, které jsou elektronické a jsou napojeny na PC a možné softwary, jako jsou mzdové programy. Tímto systémem se nemůže stát chyba při přepisu a je ušetřený čas, který by zaměstnanec strávil přepisováním údajů do elektronické podoby při výpočtu mzdy. Tento systém se i přes své nevýhody ještě používá ve firmách, kterým pro malý počet zaměstnanců nedělá problém přepisování dat z papírových štítků do počítačových programů pro výpočet mzdy (platu).

Dnes se využívají elektronické systémy pro kontrolu a zapisování docházky. Tyto elektronické systémy mají výhody, které postrádaly ty předešlé docházkové systémy. Elektronické docházkové systémy jsou přehledné a usnadňují práci (přepisování). Znamená to, že zpracování dat je rychlejší, protože údaje se rovnou předávají do PC a jsou rovnou předávány do dalších programů elektronických

¹⁶ Elektrocas.cz. Elektrocas.cz: *Docházkové hodiny* [online]. Elektrocas.cz [6. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.v-servis.cz/pichacky.htm>.^[11]

(účetnictví, personalistika, mzdy aj.). Z těchto upravených údajů se lépe čerpá managementu při jeho rozhodování.¹⁷

V bodech lze rozepsat výhody využívání elektronického docházkového systému:

- snižuje počet možných chyb zapříčiněných lidským faktorem (zaměstnanec, který má na starost kontrolu a zápis docházky jiných zaměstnanců, je člověk a ne stroj. Proto se často stane, že se člověk zmýlí. Pokud svou chybu zjistí hned a opraví, tak se nic neděje. Horší je, když se chyba odhalí až za delší dobu. V případě zmýlení je velký problém s dohledáváním, kdy se chyba stala a poté s úpravou nesrovnalosti. Zavedením docházkového systému firma získá bezchybné činnosti. Nemusí zaměstnávat lidský zdroj na kontrolu a zápis docházky. Se zavedením elektronického docházkového systému je spojena finanční i časová úspora),
- možnost úspory financí (jednoduchý docházkový systém pro firmu s padesáti zaměstnanci stojí cca 25.000 Kč. Cena vzrůstá podle potřeby, složitosti a rozsahu docházkového systému. Platí ale pravidlo, že čím více zaměstnanců je docházkovým systémem odbavováno, tím výhodnější je jeho pořízení. Průměrné náklady na pořízení systému docházky jsou na jednoho zaměstnance v přepočtu tisíc Kč. Při takových průměrných nákladech, by se investované náklady měly vrátit během několika měsíců),
- získané statistické údaje, se dají použít pro řízení firmy (firmě se podaří za určitou dobu nasbírat řadu údajů o docházce jejich zaměstnanců. Získané údaje se mohou analyzovat a vyhodnotit. Rozbor poskytuje firmě informace kupř.: jak zaměstnanci dodržují pracovní dobu, čerpají dovolenou, přesčasy, kdy byli nemocní a zjištění počtu zaměstnanců v práci v konkrétní minutu, hodinu, den atd.. Zjištěné a vyhodnocené údaje může použít management firmy),¹⁸

¹⁷ Dochazkove-systemy.cz. Dochazkove-systemy.cz: *Metody ověřování* [online]. Dochazkove-systemy.cz [3. 6. 2012]. Dostupné z: <http://www.dochazkove-systemy.cz/Systemy>.^[10]

¹⁸ Hospodarime.cz. Hospodarime.cz: *5 tipů jak si poradit s docházkou zaměstnanců* [online]. Hospodarime.cz [6. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.hospodarime.cz/index.php/tipy-pro-firmy-i-podnikatele/74-zamstnanci/205-5-tip-jak-si-poradit-s-dochazkou-zamstnancu>.^[14]

- automatická kontrola zda zaměstnanec přišel včas,
- rychlé zjištění zda jsou zaměstnanci ve firmě,
- zabezpečení podniku před vniknutím nežádoucích osob,
- snadnější výpočet mzdy. ¹⁹

Dnes se používají elektronické systémy (napojené s hardwarem), jejíž částmi často jsou:

- čipové karty,
- terminály (programovatelné),
- čtečky,
- snímače,
- aj.

Elektronické systémy se v dnešní době prodávají samostatně, nebo v celku s jinými programy (účetnictví, řízení podniku, majetku, skladu aj.). Čím větší je počet zaměstnanců a terminálů, tím je cena daného systému vyšší. Tyto docházkové systémy se skládají ze 2 částí, a to ze snímací a vyhodnocovací části.

Úkolem snímací části je rozpoznat (identifikovat) osobu, která vstupuje do firmy. Proto, aby do firmy nevcházeli neoprávnění lidé mají zaměstnanci firmy identifikační prvek, který má v sobě informace o osobě, která ve firmě pracuje. Když zaměstnanec přejde přes docházkový systém, tak tento systém předá informaci ihned vyhodnocovacímu zařízení, že zaměstnanec přišel, či odešel z firmy. Údaje se do vyhodnocovacího zařízení posílají buď okamžitě, nebo v daných intervalech.

¹⁹ Tetronik.cz. Tetronik.cz: *Proč si pořídit docházkový systém* [online]. Tetronik.cz [6. 3. 2012]. Dostupné z: <http://tetronik.cz/pruvodce-produkty/dochazkovy-system/proc-si-poridit-dochazkovy-system/>. ^[35]

Existuje také řada typů snímacích zařízení a ty se člení na: kontaktní, bezkontaktní, on-line (zjištěné údaje jsou uloženy na server) a off-line (údaje jsou ukládány do vnitřní paměti tohoto terminálu). On-line terminály mají výhodu v tom, že není ke sběru dat potřeba jiných programů a zaměstnavatel může v jakýkoliv čas zjistit, kde se nacházejí jeho zaměstnanci. Off-line má výhodu v tom, že není potřeba programovat tyto terminály. Rozhodnutí o výběru terminálu vždy zůstává na zaměstnavateli. Dále mohou být rozděleny snímací zařízení neboli čtečky na 3 druhy, a to čtečky na: magnetické karty, bezkontaktní čipy, otisky prstů.²⁰

Čtečky na magnetické karty můžeme dnes najít ve všech firmách. Patří mezi typický a nejrozšířenější způsob kontroly docházky. Důvodem, proč firmy přestávají využívat čtečky na magnetické karty je, že karta, kterou se zaměstnanec identifikuje na čtečce při příchodu či odchodu má krátkodobou životnost. Karty se velmi rychle kazí (upotřebí) a kvůli tomu musí firma často svým zaměstnancům karty vyměňovat, což je při velkém počtu lidských zdrojů ve firmě velice nákladná záležitost. Ještě ke všemu karty s magnetickým proužkem jsou často vyměňovány mezi zaměstnanci, protože nelze na této kartě rozpoznat komu přesně patří. Proto se i u této technologie může stát, že bude využívána špatně a také, že se může zaměstnanci ztratit, nebo mu jí může někdo ukrást.

Čtečky na bezkontaktní čipy – tato technologie má stejné nedostatky jako čtečka na magnetické karty. Jedinou výhodou oproti magnetickým kartám je ta, že zaměstnanec nemusí přikládat čip ke čtečce, ale stačí když projde kolem ní a je přihlášen či odhlášen.

Čtečky na otisky prstů – v dnešní době jsou nahrazovány magnetické karty a čipy touto technologií. Místo karty a čipu se využívá otisk prstu zaměstnance, který nemůže být zfalšován, protože každý otisk prstu je originál a nedá se zaměnit. S touto technologií firmy předejdou nedostatkům, které můžou nastat u jiných čteček.²¹

²⁰ Tetronik.cz. Tetronik.cz: *Varianty docházkového systému* [online]. Tetronik.cz [6. 3. 2012]. Dostupné z: <http://tetronik.cz/pruvodce-produkty/dochazkovy-system/varianty-dochazkoveho-systemu/>.^[36]

²¹ I-vysocina.cz. I-vysocina.cz: *Jak si poradit s docházkou zaměstnanců* [online]. I-vysocina.cz [6. 3. 2012]. Dostupné z: <http://i-vysocina.cz/zpravodajstvi-vysocina/jak-si-poradit-s-dochazkou-zamestnancu>.^[20]

Vyhodnocovacím zařízením bývá nejčastěji počítač, který údaje získává od snímacího zařízení a může je využít v různých výstupech (mzdový program, řízení podniku, řízení majetku aj.).

Každý docházkový systém je jiný, je na firmě, který si vybere. Nejčastějšími součástmi docházkového systému bývá: software, identifikační prostředek (čipy, karty, prst), terminály, zámky elektronické ve dveřích, turnikety či automatické brány. Se zavedením docházkového systému jsou spojeny také náklady na instalaci, školení zaměstnanců a konfigurace systému.²²

Firma může vypočítat, kdy se jí vrátí vložené finanční prostředky (např. 20.000 Kč). Pomocí docházkového systému firma zjistí, který zaměstnanec přišel později a odešel dříve. Když 10 zaměstnanců přijde místo v 7:00 až v 7:15 hodin, tak úsporu, kterou získá firma na den je $15 / 60 \cdot 90 \cdot 10 = 225$ Kč na den (90 = hodinová mzda zaměstnance, 10 = počet zaměstnanců, kteří přišli o 15 minut později). Úspora za pracovní týden činí 1.125 Kč. Úspora za měsíc (20 dnů) je 4.500 Kč. Úspora za 5 měsíců činí 22.500 Kč (více než stálo zavedení docházkového systému).²³

Jsou i terminály, které počítají docházku co půl hodinu. V případě, že se jeden ze zaměstnanců zpozdí o 5 minut (7:05), musí počkat do 7:30, protože jiný čas terminál nenačte.

Zaměstnanci, kteří teď musí chodit do práce včas by měli teoreticky odvést více práce než předtím. Tzn., že by se měla zvýšit produktivita práce a firma by měla dosahovat větších zisků.

²² Tetronik.cz. Tetronik.cz: *Varianty docházkového systému* [online]. Tetronik.cz [6. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.tetronik.cz/pruvodce-produkty/dochazkovy-system/varianty-dochazkoveho-systemu/>.^[36]

²³ lcn-hardware.cz. lcn-hardware.cz: *Docházkový systém* [online]. lcn-hardware.cz [6. 3. 2012]. Dostupné z: <http://dochazka.lcn-hardware.cz/>.^[15]

Důležité aspekty, které by měly ovlivňovat výběr docházkového systému do firmy jsou:

- kvalitní software a hardware,
- jaká je podpora a servisní služby firmy, od které budeme systém pořizovat,
- jakou má dodavatelská firma pověst a zkušenosti s jejími nabízenými systémy,
- jakou prodejní cenu nabízí dodavatelská firma.²⁴

Záměrem bakalářské práce je výběr docházkového systému do firmy Empesort s.r.o., který sídlí ve Valašském Meziříčí (Zlínský kraj). Při výběru je důležité mít dodavatele z okolí, protože zavedením docházkového systému styk s tímto dodavatelem nekončí. Může dojít k potřebě opravy systému či jiným úpravám.

Ve Zlínském a Moravskoslezském kraji existuje řada potencionálních dodavatelů, od kterých bude firma Empesort s.r.o. vybírat vhodný docházkový systém. O těchto dodavatelích se autorka bude zmiňovat v praktické části této práce.

²⁴ Saitech.cz. Saitech.cz: *Jak správně vybrat docházkový systém* [online]. Saitech.cz [6. 3 2012]. Dostupné z: <http://www.saitech.cz/reseni/dochazkovy-system/jak-spravne-vybrat-dochazkovy-system/>.^[33]

3 Analýza dosavadní situace v konkrétní firmě

3.1 Představení společnosti

Firma Empesort s.r.o. se zabývá podnikáním ve „výrobní, montážní, vývojové, projektové a velkoobchodní činnosti, a to v oblasti rozhlasové a ozvučovací techniky.“ Při vzniku společnosti firma podnikala v obchodní činnosti, a to: „koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.“ V roce 2000 firma přidala ke svému předmětu podnikání „výrobu, instalaci a opravy elektronických zařízení a profesionální sportovní činnost.“ Poslední změna nastala v roce 2004, kdy firma ke svým činnostem přidala: „montáž, údržbu a servis telekomunikačních zařízení a poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software.“²⁵

Empesort s.r.o. je firma rodinného typu, která zaměstnává v dnešní době 11 zaměstnanců, z nichž 2 jsou na mateřské dovolené. Identifikační číslo společnosti je: 62362569, DIČ: CZ62362569. Firma se svými zákazníky komunikuje pomocí faxu, telefonu, e-mailu a také má vytvořené vlastní internetové stránky www.empesort.cz.

Tato firma byla zapsána do obchodního rejstříku 21. dubna roku 1995. Takže v dnešní době už působí na českém trhu 12 let. Za dobu své existence firma Empesort s.r.o. změnila své sídlo už třikrát. Od vzniku společnosti až do 2. září roku 1997 sídlila firma ve Valašském Meziříčí – Krásno nad Bečvou, Hemy 2, PSČ 757 01. V roce 1997, 2. září změnila své sídlo firmy na Valašské Meziříčí, Kouty 034. Na této adrese firma pobývala do 3. dubna roku 2008. Posledním sídlem a dnes již aktuální je stále Valašské Meziříčí, ale ulice Železničního vojska 1472.

²⁵ Justice.cz. Justice.cz: Úplný výpis z obchodního rejstříku [online]. Justice.cz [5. 4. 2012]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a164299&typ=full&klic=QBI9%2fNHJG2%2bsC2qEZsCq%2bQ%3d%3d>.^[21]

Společnost, jak již bylo zmíněno, v roce 1995 založil jeden podnikatel, Marcel Popek. Jeho vklad do společnosti tvořil částku 100.000 Kč, což je celý základní kapitál společnosti. V roce 1997 byl počet společníků změněn a k Marcelovi Popekovi, který v tu dobu vložil do podniku 40.000 Kč, přibyl Tibor Hronský s vkladem do základního kapitálu 30.000 Kč, Pavel Kuběja s vkladem také 30.000 Kč. V roce 2003 došlo ke změně a místo tří společníků zůstal jen jeden s vkladem 100.000 (100 % základního kapitálu) Pavel Kuběja. Další změna nastala v roce 2004, kdy ke společníkovi Pavlu Kubějovi přibyl Jiří Bolcek, každý ze společníků vložil do základního kapitálu 50.000, takže každý vložil 50 % obchodního podílu. Poslední změna nastala v roce 2008, kdy oba zmínění společníci Pavel Kuběja a Jiří Bolcek vložili každý 50.000 Kč do základního kapitálu a tito dva společníci jsou doposud vlastníky firmy.

Jednateli ve firmě byli vždy společníci firmy. První jednatel byl při založení firmy v roce 1995 Marcel Popek. Při změně společníků, ke které došlo v roce 1997 se změnil i počet jednatelů. Jednateli byli Marcel Popek, Pavel Kuběja a Tibor Hronský. V roce 2004 byl jediným jednatelem společnosti Jiří Bolcek. V roce 2008 došlo k poslední změně, jednatelem jsou společníci firmy Jiří Bolcek a Pavel Kuběja.²⁶

Tato firma nabízí svým zákazníkům:

- „LED veřejné osvětlení,
- radarové měřiče rychlosti,
- radarem řízený semafor,
- tlakové reproduktory,
- reproduktorové skřínky a soustavy (PROFI),
- stropní repro a sférické koule,
- regulátory hlasitosti a megafony,
- aj“.²⁷

²⁶ Justice.cz. Justice.cz: Úplný výpis z obchodního rejstříku [online]. Justice.cz [5. 4. 2012]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a164299&typ=full&klic=QB19%2fNHJG2%2bsC2qEZsCq%2bQ%3d%3d>.^[21]

²⁷ Empesort.cz. Empesort.cz: Sortiment [online]. Empesort.cz [5. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.empesort.cz/sortiment.htm>.
[13]

Své zákazníky firma má jak v tuzemsku, tak i v zahraničí. Třetinu celkového obratu tvoří zakázky ze zahraničí. Za svou dobu existence se firma podílela na velmi mnoha zakázkách.

Mezi nejvýznamnější zákazníky České republiky jsou:

- Ministerstvo financí a vnitra,
- Armáda a Policie České republiky,
- Hasičský záchranný sbor České republiky,
- Vězeňská služba České republiky,
- Parlament České republiky,
- DEZA Valašské Meziříčí,
- Benzina,
- Česká Televize,
- Obchodní soud Ostrava,
- Karlova Univerzita Praha,
- nemocnice Motol-Praha,
- aj.

Dalšími zákazníky firmy Empesort s.r.o. jsou obce a města České republiky.

Mezi nejvýznamnější zákazníky ze Slovenské republiky patří:

- Armáda Slovenské republiky,
- BS Acoustic,
- RH Sound,
- JE Mochovce,
- JE Jaslovské Bohunice,
- mnoho obcí a měst ve Slovenské republice.

Dalšími významnými zahraničními zákazníky jsou:

- Schneider electronic – Švýcarsko,
- Carad – Německo,
- Gelka – Maďarsko,
- Sekatu Ltd. – Taiwan,
- Touha a Jeil Media – Jižní Korea,
- aj.²⁸

3.2 Lidské zdroje společnosti Empesort s.r.o.

Jak již bylo uvedeno v předešlé podkapitole, firma Empesort s.r.o. zaměstnává 11 zaměstnanců a z toho 2 jsou na mateřské dovolené. Vedení společnosti tvoří 2 společníci, kteří jsou i jednateli společnosti. Tito 2 společníci mají za úkol řídit jednotlivé zaměstnance a také, protože jsou jednateli společnosti uzavírat smlouvy, či spolupráci se zákazníky.

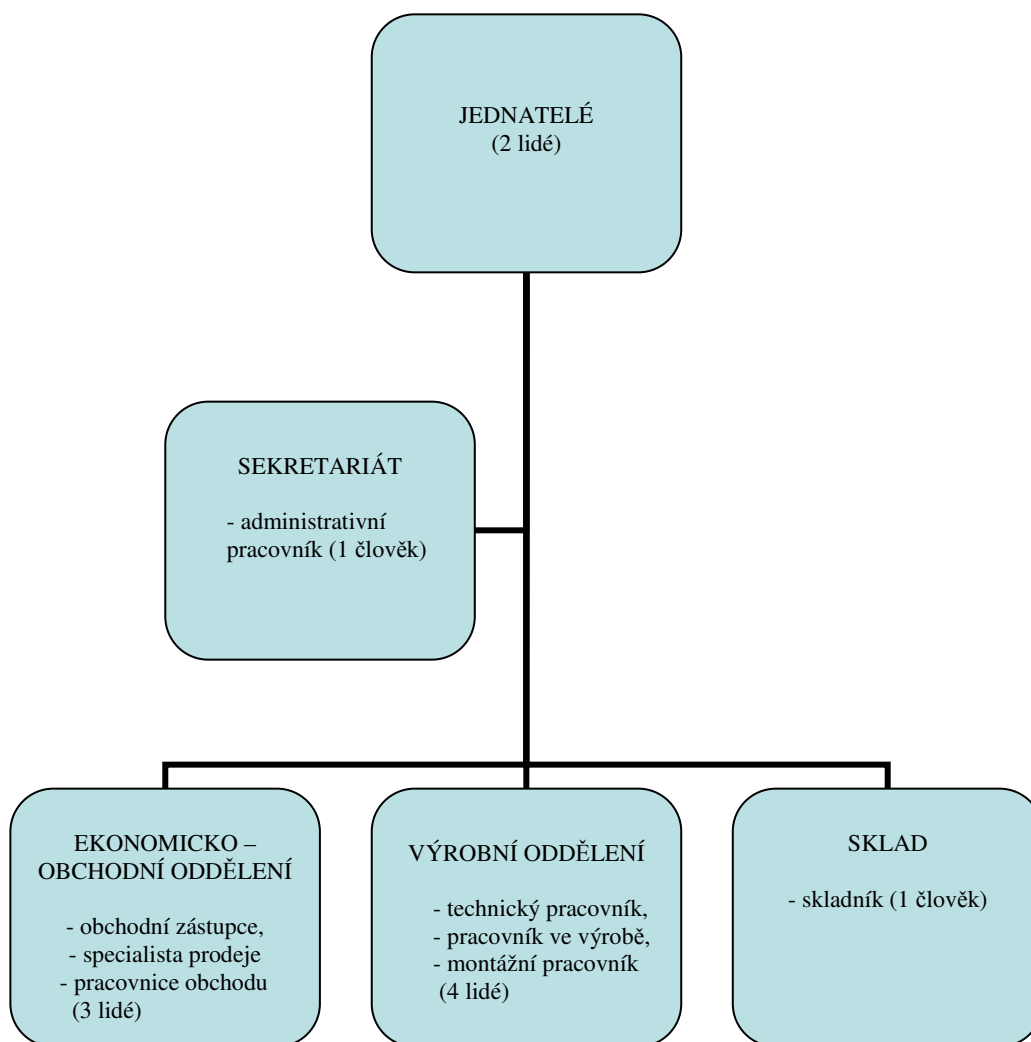
Organizační struktura firmu rozděluje na jednotlivé oddělení:

- sekretariát, kde pracuje administrativní pracovník,
- ekonomicko – obchodní oddělení, kde pracuje obchodní zástupce, specialista prodeje a pracovník obchodu,
- výrobní oddělení, kde je zaměstnán technický pracovník, pracovník ve výrobě a montážní pracovník,
- sklad, kde pracuje skladník.

²⁸ Empesort.cz. Empesort.cz: *Nejvýznamnější zákazníci* [online]. Empesort.cz [5. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.empesort.cz/homepage.htm>.^[12]

Obr. 3.1

Hierarchie uspořádání jednotlivých oddělení ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování

Podle obrázku je patrné, že firma je uspořádána do liniové organizační struktury. Na vrcholu této organizační struktury jsou jednatele (majitelé) společnosti, kteří řídí celou firmu a také jednají za firmu při sjednávání smluv o zakázkách. Společníci také jsou jediné osoby, které kontrolují práci zaměstnanců a rozdávají jim úkoly. Pokud zaměstnanec potřebuje odejít z důvodu např. návštěvy lékaře, musí vyhledat zaměstnavatele (společníka) a tuto událost mu nahlásit. Při konzultaci s ekonomickou pracovnící firmy autorka zjistila, že při nepřítomnosti zaměstnavatele

nemá nikdo jiný právo kontrolovat práci zaměstnanců a přiřazovat jim úkoly. Jenom jeden zaměstnanec ve firmě je pověřen při nepřítomnosti zaměstnavatele, aby mu byly nahlašovány dovolené, návštěva lékaře a jiné. Ve firmě nemá žádná jiná osoba než majitelé firmy možnost kontrolovat, řídit a vést zaměstnance.

V oddělení sekretariátu je jedna administrativní pracovnice, která má v náplni práce vyřizovat telefonické hovory, přijímat a expedovat objednávky, fakturovat, roztríděvat příchozí maily, objednávat u dodavatelů, přijímat poštu (zapisování do knih a roztrídění), objednávat přepravní služby přes internet (TOPTRANS), vypisovat etikety pro PPL.

Zaměstnanci ekonomicko-obchodního oddělení jsou ve firmě v současné době tři. Tito zaměstnanci mají v náplni práce zajišťovat zakázky pro firmu, zapojovat se do výběrového řízení, účtovat, vystavovat smlouvy o dílo při uzavření zakázky, vypracovávat cenové nabídky, účastnit se výstav, starat se o reklamu firmy.

Dále ve firmě existuje technické oddělení, kde jsou zaměstnáni 4 zaměstnanci. Tito zaměstnanci mají v náplni práce samotnou výrobu a navazující kompletování výrobků a jejich odzkoušení.

Poslední oddělení firmy je sklad. Ve skladu je zaměstnán pouze jeden zaměstnanec. Skladník má v náplni své práce přebírání balíků, balení a expedice zboží dle podkladů z administrativního oddělení, nakupovat materiál pro výrobu a chod skladu.

Pro zjištění informací přímo od zaměstnanců autorka zvolila způsob dotazování pomocí vyplnění dotazníků zaměstnanci. Všech 9 zaměstnanců, kteří v současnosti pracují ve společnosti, ochotně vyplnili dotazník a tím se autorce povedlo získat úplné informace pro každou problematiku, které se tato bakalářská práce věnuje.

Dotazník se skládal z 31 otázek. Prvních 6 otázek bylo zaměřených na obecné informace o zaměstnancích. Další otázky se věnovaly jejich zaměstnání, zaměstnaneckým výhodám, motivování a řízení ve firmě. Tento dotazník je k prohlédnutí viz. příloha č. 15.

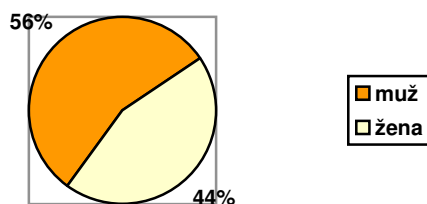
3.3 Výsledky dotazování v oblasti obecných informací

Otázka č. 1: Vaše pohlaví

Firmu tvoří 9 zaměstnanců, z nichž je 56 % mužů a 44 % žen. Přesně v současné době ve firmě pracuje 5 mužů a 4 ženy. Ženy pracují v ekonomicko - obchodním oddělení a na sekretariátu. Muži jsou technici a jeden je skladníkem.

Graf 3.1

Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví



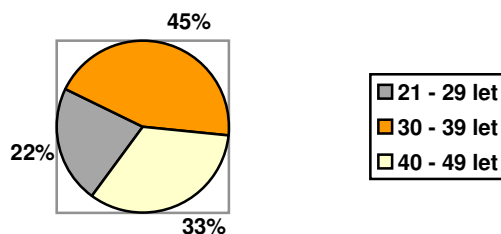
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2: Vaše věková kategorie

Z grafu, který je níže lze vyčíst, že největší počet zaměstnanců je ve věkové kategorii 30 – 39 let, a to 45 % (4 zaměstnanci). Dále 33 % zaměstnanců podle grafu patří do věkové kategorie 40 - 49 let (3 zaměstnanci). Poslední věkovou kategorií, která se ve firmě nachází je 21 – 29 let v níž se nachází dva zaměstnanci (22 % z grafu).

Graf 3.2

Složení zaměstnanců podle věkové kategorie



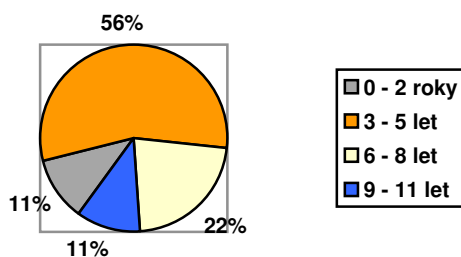
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: Počet odpracovaných let ve společnosti

Ve společnosti nejvíce zaměstnanců pracuje po dobu 3 - 5 let, a to 56 % podle grafu (5 zaměstnanců). Další nejdelší dobou je 6 – 8 let. Tuto dobu pracuje ve společnosti podle grafu 22 % (2 zaměstnanci). Z posledních 2 zaměstnanců pracuje ve firmě jeden 0 – 2 roky (11 % z grafu) a druhý 9 - 11 let (11 % z grafu).

Graf 3.3

Struktura zaměstnanců podle počtu odpracovaných let ve společnosti



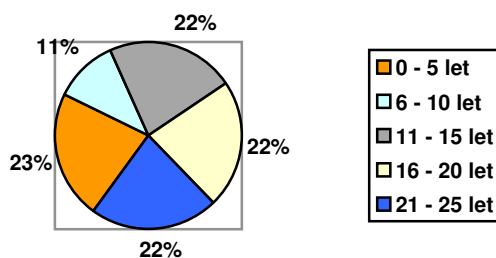
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4: Počet odpracovaných let celkově v životě

Ve firmě Empesort s.r.o. pracují zaměstnanci s dlouholetou praxí, a také zaměstnanci, kteří nedávno dokončili studium na školách a zaměstnání v této firmě je pro ně začátkem v získávání praktických dovedností. Dva zaměstnanci odpracovali v životě 0 - 5 let, což je podle grafu 23 % zaměstnanců. Dva zaměstnanci odpracovali v životě 6 – 10 let. Další 2 zaměstnanci odpracovali v životě 11 – 15 let (22 % z grafu). 16 – 20 let už odpracovali v životě další 2 zaměstnanci (22% z grafu). Jediný zaměstnanec odpracoval v životě 6 – 10 let (11 % z grafu).

Graf 3.4

Rozdělení zaměstnanců podle počet odpracovaných let celkově v životě



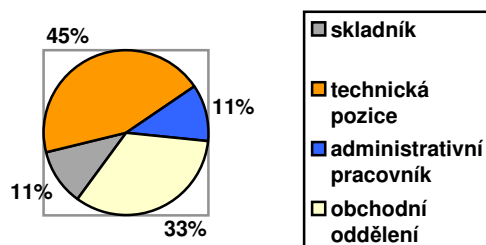
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5: Vaše pracovní pozice

Ve firmě Empesort s.r.o. zaměstnanci pracují v pozicích technických, administrativních a obchodních a jeden zaměstnanec je zaměstnán jako skladník. Nejvíce zaměstnanců pracuje v technických pozicích a to 4 zaměstnanci (45 % z grafu). Dále 3 zaměstnanci pracují v obchodním oddělení (33 % z grafu). Jeden zaměstnanec pracuje v pozici skladníka (11 % z grafu) a jeden zaměstnanec pracuje jako administrativní pracovník (11 % z grafu).

Graf 3.5

Struktura zaměstnanců podle pozice ve firmě



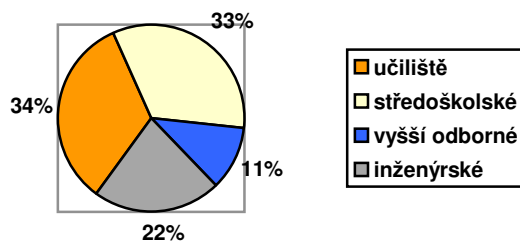
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání, které mají 2 zaměstnanci ve firmě je inženýrský titul (22 % z grafu). Jeden zaměstnanec má vyšší odborné vzdělání (11 % z grafu). Nejvíce zaměstnanců má středoškolské vzdělání a to 3 zaměstnanci (33 % z grafu). Zbývá 3 zaměstnanci jsou vyučeni na učilišti (34 % z grafu).

Graf 3.6

Složení zaměstnanců podle dosaženého vzdělání



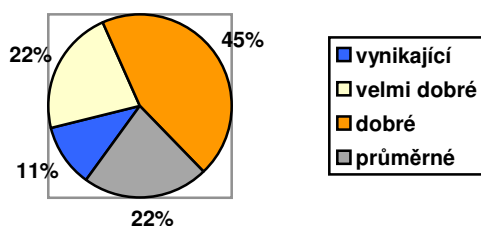
Zdroj: vlastní zpracování

Otázky č. 7: Jaké se Vám zdají vztahy mezi lidmi (zaměstnanci) v této firmě

Žádný ze zaměstnanců nevyhodnotil vztahy mezi spolupracovníky za špatné. Dvěma zaměstnancům se zdají vztahy se spolupracovníky průměrné (22 % z grafu). Nejčastěji zaměstnanci odpovídali, že se jim zdají vztahy se spolupracovníky dobré. Takto odpověděli 4 zaměstnanci (45 % z grafu). Dále dvěma zaměstnancům se zdají vztahy s jejich kolegy velmi dobré (22 % z grafu). Jediný zaměstnanec považuje vztahy se svými spolupracovníky za vynikající (11 %).

Graf 3.7

Struktura zaměstnanců podle názoru na vztahy se spolupracovníky



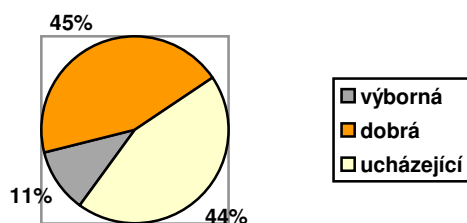
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Jaká je technická vybavenost Vašeho pracoviště

Čtyřem zaměstnancům se zdá vybavenost technikou ve firmě ucházející (45 % z grafu). Dalším 4 zaměstnancům se zdá vybavenost technikou dobrá (44 % z grafu). Jen jeden zaměstnanec odpověděl, že technická vybavenost je podle něho výborná (11 % z grafu).

Graf 3.8

Složení zaměstnanců podle názoru na technickou vybavenost pracoviště



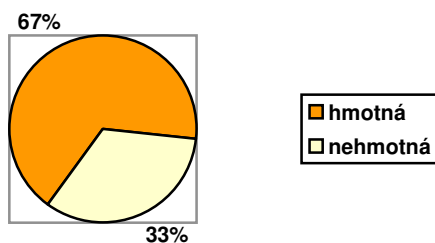
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: Jaká je pro Vás důležitější odměna, hmotná nebo nehmotná

Touto otázkou autorka zjišťovala, která z uvedených odměn je pro zaměstnance Empesort s.r.o. přednější. Z 9 tázaných zaměstnanců 6 z nich odpovědělo, že je pro ně důležitější hmotná odměna (67 %). O nehmotnou odměnu mají zájem jen 3 zaměstnanci (33 %).

Graf 3.9

Rozdělení zaměstnanců podle přednosti mezi hmotnou a nehmotnou odměnou



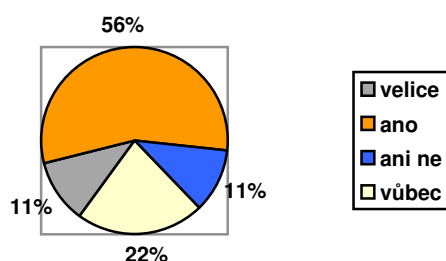
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10: Máte strach v dnešní době ze ztráty zaměstnání

Nejvíce zaměstnanců, a to 5 (56 % z grafu) odpovědělo, že mají strach ze ztráty svého zaměstnání. Odpověď velice vyplnil 1 zaměstnanec (11 % z grafu). Jeden zaměstnanec vyplnil odpověď ani ne (11 %). Dva zaměstnanci vyplnili odpověď, že nemají vůbec strach o ztrátu svého zaměstnání (22 % z grafu).

Graf 3.10

Obava ze ztráty zaměstnání



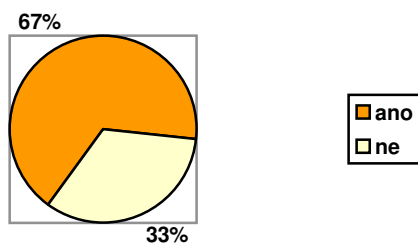
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11: Víte, jak se vypočítá Vaše základní mzda

Větší část zaměstnanců umí vypočítat svou mzdu. Mezi ně patří 6 zaměstnanců (67 % z grafu). Svou mzdu neumí vypočítat 3 zaměstnanci (33 % z grafu).

Graf 3.11

Kdo ze zaměstnanců umí vypočítat svou mzdu



Zdroj: vlastní zpracování

3.4 Způsoby motivace zaměstnanců ve firmě

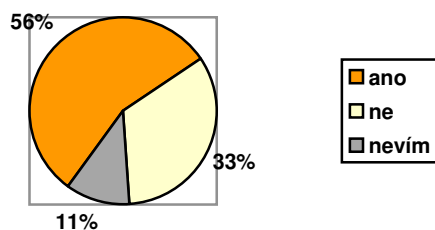
Pro tuto podkapitolu se autorka rozhodla zjišťovat informace jenom od zaměstnanců, zda jsou firmou motivováni a jakým způsobem. Proto do dotazníku byly vloženy některé otázky, které zjišťovaly stav motivace jednotlivých zaměstnanců.

Otázka č. 12 Myslíte si, že Vás firma dostatečně motivuje k práci

Pět z devíti zaměstnanců odpovědělo, že je firma dostatečně motivuje k práci (56 % z grafu). Další 3 zaměstnanci odpověděli, že je firma dostatečně nemotivuje (33 % z grafu). Jeden z dotazovaných nevěděl, jak by měl odpovědět, proto se vyjádřil neutrálně a vyplnil kolonku nevím (11 % z grafu).

Graf 3. 12

Dostatečná motivace zaměstnanců



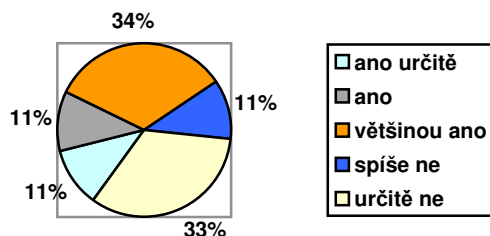
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13: Myslíte si, že platí: čím vyšší mzda, tím vyšší motivace k práci

Na otázku zda si zaměstnanci myslí, že platí čím vyšší mzda, tím vyšší motivace k práci, odpověděli zaměstnanci rozdílně. Jedna větší část zaměstnanců si myslí, že vyšší mzda většinou ovlivňuje motivaci k práci a druhá část zaměstnanců má opačný názor. Jeden z devíti tázaných odpověděl s určitostí (ano určitě), že zvýšení mzdy určitě zaměstnance motivuje k vyššímu pracovnímu nasazení (11 % z grafu). Další 1 zaměstnanec odpověděl kladně (ano) na tuto otázku (11 % z grafu). Více zaměstnanců, a to 3 odpověděli, že to tak většinou bývá (většinou ano odpovědělo 33 % z grafu). Jeden ze zaměstnanců odpověděl, že tohle tzv. přísloví ve skutečnosti spíše neplatí (spíše ne – 11 % z grafu). Další častou odpovědí bylo, že čím vyšší mzda, tím větší motivace určitě neplatí (určitě ne – 34 % z grafu).

Graf 3.13

Vyšší mzda motivuje k vyšším výkonům



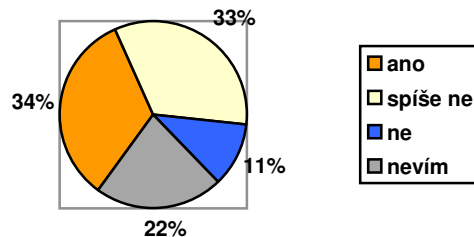
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14: Myslíte si, že úkolová mzda motivuje zaměstnance k vyšším výkonům než mzda za odpracovaný čas

Na otázku, zda si zaměstnanci myslí, že úkolová mzda by je motivovala k vyšším výkonům než mzda za odpracovaný čas se nejčastěji objevovaly 2 odpovědi, a to ano a spíše ne. Tři zaměstnanci si myslí, že by je více motivovala k práci úkolová mzda (odpověď ano – 34 % z grafu). Další nejčastější odpovědí zaměstnanců bylo, že tohle tvrzení spíše neplatí (spíše ne). Takto odpověděli také 3 zaměstnanci (33 % z grafu). Jeden zaměstnanec si myslí, že úkolová mzda nemotivuje k práci více, jako mzda za odpracovaný čas (odpověď ne – 11 % z grafu). Dva ze zaměstnanců nevěděli, jak by na tuto otázku měli odpovědět. Proto vyplnili kolonku nevím (22 % z grafu).

Graf 3.14

Úkolová mzda motivuje k práci více jak mzda za odpracovaný čas



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15: Které z vypsanych nástrojů motivace používá Vaše firma k motivování Vás zaměstnanců

U této otázky zaměstnanec zaškrtl z osmi vypsanych nástrojů ty, které přesně firma používá. Mezi tyto nástroje, které zaměstnanci zaškrtovali, patřilo:

- povýšení,
- pružná pracovní doba,
- lepší pracovní pomůcky,
- služební cesta,
- zvýšení platu,
- pochvala,
- vyšší prémie,
- zaměstnanecké výhody.

Každý zaměstnanec napsal, které z uvedených nástrojů motivace firma používá k motivování právě jeho osoby. Dva zaměstnanci z devíti si myslí, že firma používá k motivaci povýšení. Nejčastěji se také objevovala odpověď, že firma používá k motivaci zaměstnanců pružnou pracovní dobu. Takto odpověděli 4 zaměstnanci z devíti. Tři zaměstnanci pocítují motivaci v tom, že jim firma dá k dispozici lepší pracovní pomůcky. Dva z devíti zaměstnanců vyplnili kolonku, že je firma motivuje

k lepšímu výkonu, když mohou jet na služební cestu. Tři zaměstnance motivuje firma k výkonnější práci, když jim zvýší plat. Čtyřem lidem zvýší firma motivaci k práci, když je nadřizení pochválí. Dále 4 z devíti zaměstnanců tvrdí, že je firma motivuje tím, že jim zvýší nebo připíše vyšší prémie. Jediný zaměstnanec napsal, že ho firma motivuje pomocí zaměstnaneckých výhod. Pro přehlednost jsou nabízené nástroje motivace vypsány v tabulce viz. příloha č. 16. V této tabulce je vypsáno kolik zaměstnanců z celkových devíti si myslí, že právě tento motivační nástroj firma používá.

Otázka č. 16: Napište, které z výše uvedených motivačních nástrojů Vás motivují nejvíce k práci

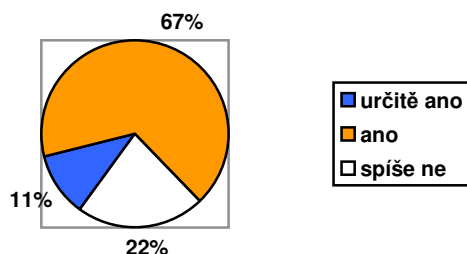
Autorka předešlou otázku využila a zeptala se zaměstnanců firmy, které z osmi uvedených nástrojů by je osobně nejvíce motivovaly. Zaměstnanci mohli vypsát i ty nástroje, které jim firma nenabízí, ale oni ví, že by je přesně tyto nástroje k práci také motivovaly. Nejvíce zaměstnanců si myslí, že by je nejvíce motivovalo zvýšení platu. Takto odpovědělo 5 z devíti dotazovaných. Další častou odpovědí bylo, že by zaměstnance motivovalo povýšení a vyšší prémie. Oba 2 nástroje měly stejný počet odpovědí, a to čtyři. Po 2 hlasech měla pochvala, pružná pracovní doba, zvýšení odpovědnosti. Pro tyto nástroje hlasovali vždy 2 zaměstnanci z devíti. Nejméně zajímavé nástroje motivace jsou pro zaměstnance v podobě lepší pracovní náplně a zaměstnanecké výhody. Nikoho podle odpovědí by nemotivoval příplatek za práci přesčas, lepší pracovní podmínky, lepší pracovní pomůcky, možnost jet na služební cestu. Tyto nástroje nebyly obodovány žádným z devíti zaměstnanců. Pro přehlednost jsou výše zmíněné informace vloženy do tabulky viz. příloha č. 17.

Otázka č. 17: Myslíte si, že Vás firma v dnešní době účinně motivuje k práci

Další otázkou, kterou autorka pokládala zaměstnancům bylo, zda se jim zdá, že je firma účinně motivuje. Z devíti tázaných 6 vyplnilo kolonku s odpovědí ano (67 % z grafu). Jeden zaměstnanec při této otázce vyplnil kolonku určitě ano (11 % z grafu). Poslední 2 zaměstnanci vyplnili kolonku, že je firma spíše nemotivuje (spíše ne – 22 % z grafu).

Graf 3.15

Účinné motivování zaměstnanců firmy



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18: Které z níže uvedených motivů Vás nejvíce ovlivňují

Zaměstnanci u této otázky vyplňovali v tabulce k jednotlivým motivům váhu, jakou jednotlivým motivům přiřadí. U každého z motivů, proč vykonávají svou práci, vybírali z daných možností.

Podle výsledků, které jsou uvedeny v tabulce viz. příloha č. 18, je pro zaměstnance nejdůležitějším motivem, proč vlastně vykonávají svou práci:

- zabezpečení rodiny,
- finanční ohodnocení,
- udržení životní úrovně,
- jistota zaměstnání,
- zajištění stálého příjmu peněz.

3.5 Zaměstnanecké výhody (benefity) ve firmě

Společnost v dnešní době svým zaměstnancům nabízí benefity v podobě:

- stravenek,
- služebního automobilu,
- pracovního ošacení,
- notebooku,
- mobilního telefonu.

Firma, přesněji řečeno zaměstnavatelé mají pravomoc informovat zaměstnance o jejich výhodách (benefitech), které od firmy dostanou či mohou dostat. Toto sdělení informací probíhá formou porady mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Ve firmě neexistuje kolektivní smlouva (odbory), ani rada zaměstnanců, která by vyjednávala se zaměstnavateli o věcech týkajících se přání a požadavků zaměstnanců. To znamená, že pokud mají zaměstnanci nějaký požadavek, tak při poradě se zaměstnavateli ho vysloví a je jen na zaměstnavateli, zda jejich přání vyhoví, či ne. Empesort s.r.o. je malá firma, ve které se zaměstnanci a zaměstnavatelé dobře znají a mají mezi sebou celkem dobré vztahy. Tím chce autorka říct, že podle informací získaných diskuzí s jedním z majitelů a také od zaměstnanců není problém s informovaností zaměstnanců, díky poradám, kterých se účastní všichni zaměstnanci i se zaměstnavateli.

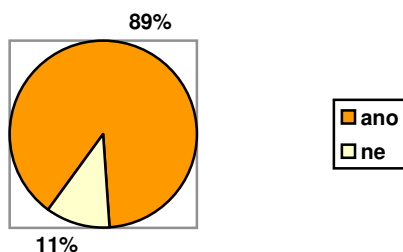
Pro přesnější zdroj informací autorka zjišťovala informace také pomocí otázek v dotazníku.

Otázka č. 19: Víte přesně, jaké zaměstnanecké výhody v dnešní době pobíráte

Autorka se ptala, zda zaměstnanci ví, jaké výhody v dnešní době pobírají. Osm zaměstnanců odpověděli ano, že ví, jaké zaměstnanecké výhody pobírají (89 % z grafu). Jeden zaměstnanec vyplnil odpověď ne (11 % z grafu).

Graf 3.16

Složení zaměstnanců podle vědomí o pobíraných zaměstnaneckých výhodách



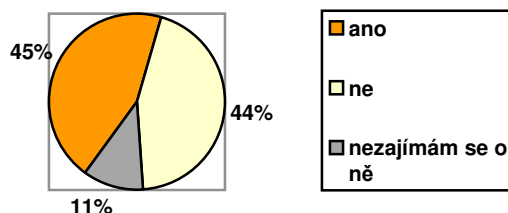
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 20: Víte přesně, jaké zaměstnanecké výhody v dnešní době můžete pobírat

Na otázku, zda zaměstnanci vědí, jaké výhody existují, byly odpovědi ano a ne vyrovnané. Čtyři zaměstnanci zaškrtnuli políčko s odpovědí ano (45 %). Další odpovědi, která měla stejně hlasů jako předešlá odpověď bylo ne, že zaměstnanci vůbec netuší, jaké zaměstnanecké výhody existují (44 % z grafu). Na pokládanou otázku poslední zaměstnanec odpověděl, že se o zaměstnanecké výhody vůbec nezajímá (11 % z grafu).

Graf 3.17

Struktura zaměstnanců podle vědomí o existujících zaměstnaneckých výhodách



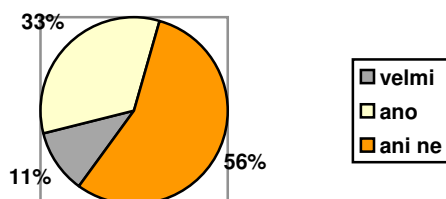
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 21: Uspokojují Vás současné zaměstnanecké, které dostáváte od firmy

Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojení s dosavadními výhodami, které pobírají, více z nich reagovalo negativně. Větší část zaměstnanců je spíše nespokojena se stávajícími výhodami. Přesně 5 zaměstnanců vyplnilo odpověď ani ne (56 % z grafu). Tři zaměstnanci vyplnili odpověď ano, že je současné zaměstnanecké výhody uspokojují (33% z grafu). Jediný zaměstnanec je natolik spokojený se současnými benefity, že vyplnil kolonku velmi (11 % z grafu).

Graf 3.18

Rozdělení zaměstnanců podle spokojenosti s dosavadními benefity



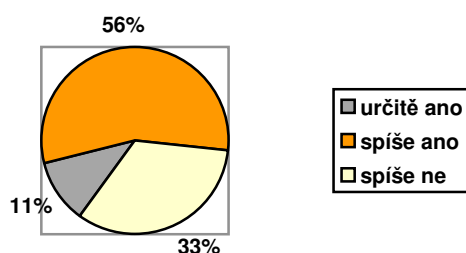
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 22: Myslíte si, že výši zaměstnaneckých výhod by měla ovlivňovat doba odpracovaná ve firmě

Na otázku, zda si zaměstnanci myslí, že výši benefitů by měla ovlivňovat doba odpracovaná ve firmě, většina zaškrtnla kolonku spíše ano. Takto odpovědělo 5 zaměstnanců (56 % z grafu). Další častou odpovědí bylo spíše ne. Takto odpověděli 3 zaměstnanci (33 % z grafu). Poslední zaměstnanec vyplnil odpověď určitě ano (11 % z grafu).

Graf 3. 19

Složení názoru zaměstnanců, zda výši benefitů ovlivňuje doba odprac. ve firmě



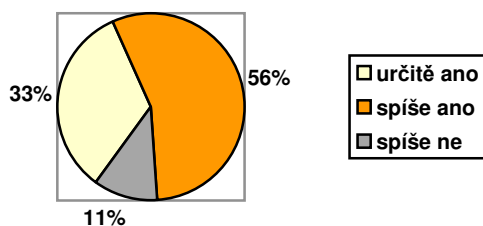
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 23: Myslíte si, že výši zaměstnaneckých výhod by měla ovlivňovat kvalita práce

Na otázku, zda si myslí, že výši zaměstnaneckých výhod by měla ovlivňovat kvalita práce, odpověděla většina zaměstnanců kladně. Tři zaměstnanci vyplnili odpověď určitě ano (33 % z grafu). Odpověď spíše ano vyplnilo 5 zaměstnanců (56 % z grafu). Jediný zaměstnanec vyplnil odpověď spíše ne (11 % z grafu).

Graf 3. 20

Struktura zaměstnanců podle názoru, zda výši zaměstnaneckých výhod ovlivňuje
kvalita práce



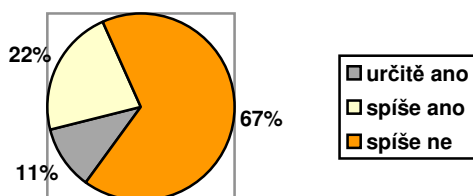
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 24: Myslíte si, že výši zaměstnaneckých výhod by měla ovlivňovat pozice
ve firmě

Na otázku, zda si zaměstnanci myslí, že výši zaměstnaneckých výhod by měla ovlivňovat pozice ve firmě, odpověděla většina spíše ne. Takto učinilo 6 zaměstnanců (67 % z grafu). Další 2 zaměstnanci odpověděli spíše ano (22 % z grafu). Jediný zaměstnanec vyplnil odpověď u této otázky určitě ano (11 % z grafu).

Graf 3.21

Rozdělení zaměstnanců podle názoru, zda výši benefitů ovlivňuje pozice ve firmě



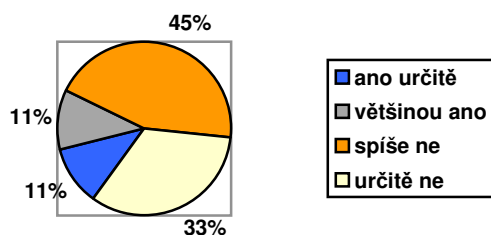
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 25: Myslíte si, že neposkytování zaměstnaneckých výhod je možným důvodem odchodu ze zaměstnání

Podle nejčastějších odpovědí respondentů neposkytování zaměstnaneckých výhod není důvodem odchodu ze zaměstnání. Tři zaměstnanci zaškrtnuli kolonku určitě ne (33 % z grafu). Dále 4 zaměstnanci zaškrtnuli kolonku spíše ne (45 % z grafu). Po jednom hlasu mají kolonky ano určitě (11 % z grafu) a většinou ano (11 % z grafu).

Graf 3.22

Struktura zaměstnanců podle názoru, zda neposkytování zaměstnaneckých výhod je důvodem pro odchod ze zaměstnání



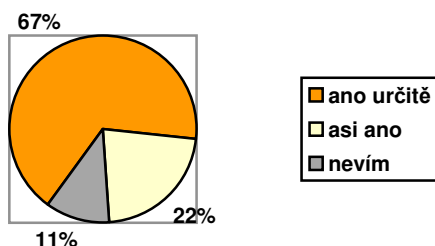
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 26: Kdyby Vám zaměstnavatel nabídl možnost, aby jste si sami navolili zaměstnanecké výhody do určitého limitu, využili by jste toho

Zaměstnanci na otázku, zda by měli zájem o navolení zaměstnaneckých výhod do určitého limitu, odpovídali ve velké většině kladně. Šest zaměstnanců odpovědělo ano určitě (67 % z grafu). Další 2 zaměstnanci odpověděli asi ano (22 % z grafu). Jediný zaměstnanec nevěděl, jak odpovědět, a proto zaškrtl kolonku nevím (11 % z grafu).

Graf 3.23

Rozdělení zaměstnanců, zda by využili možnosti navolení zaměstnaneckých výhod do určitého limitu



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 27: Které zaměstnanecké výhody by Vás zajímaly do budoucna, a které dostáváte v dnešní době

Zaměstnanci u této otázky vyplňovali do tabulky, které ze zaměstnaneckých výhod:

- pobírají,
- chtějí pobírat,
- nechtějí pobírat,
- neví.

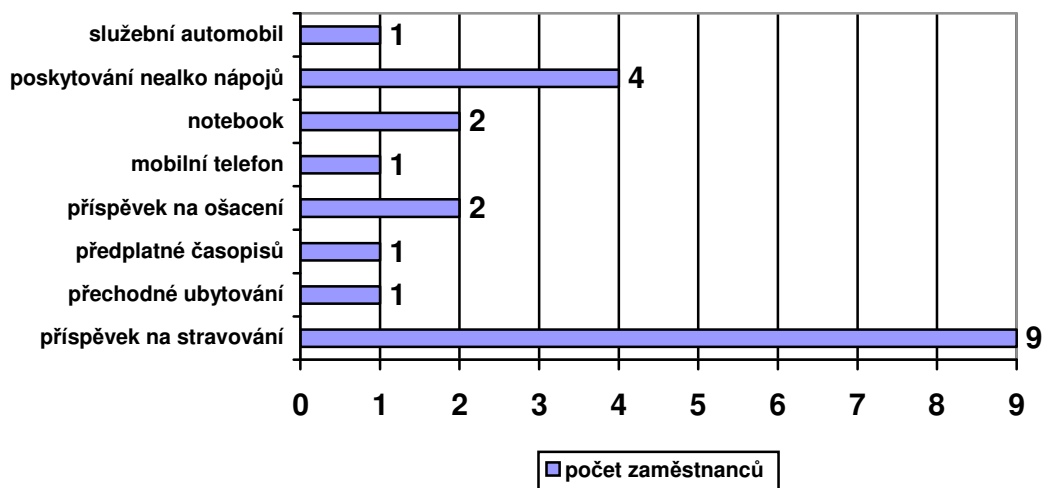
V tabulce byl výběr z 24 zaměstnaneckých výhod a zaměstnanci museli u každé z nich zaškrtnout jednu z výše uvedených možností.

Po zpracování odpovědí na tuto otázku autorka přišla na to, že mezi zaměstnanecké výhody, které firma nabízí zaměstnancům patří:

- příspěvek na stravování a ošacení,
- přechodné ubytování,
- předplatné časopisů,
- mobilní telefon,
- notebook
- služební automobil,
- poskytování nealko nápojů,

Graf 3.24

Poskytované benefity jednotlivým zaměstnancům

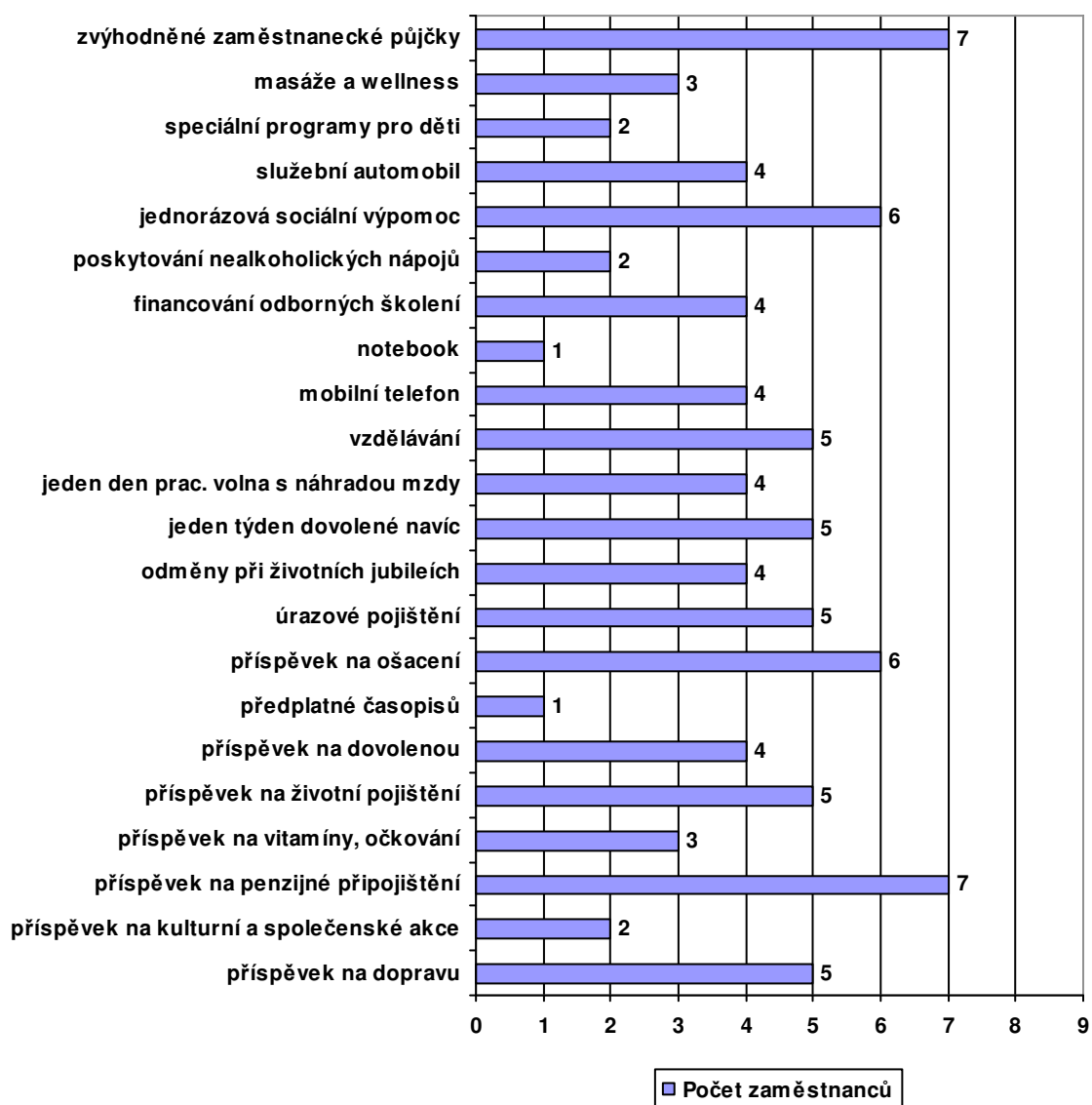


Zdroj: vlastní zpracování

Každý ze zaměstnanců dostává jiné z uvedených zaměstnaneckých benefitů. Tzn., že skoro každý ze zaměstnanců dostává od firmy jiné benefity. Z dalších benefitů, které firma zaměstnancům neposkytuje, zaměstnanci zaškrtnli ty, o které by měli zájem.

Graf 3.25

Benefity, o které by měli zaměstnanci zájem (pokud jim je firma neposkytuje)



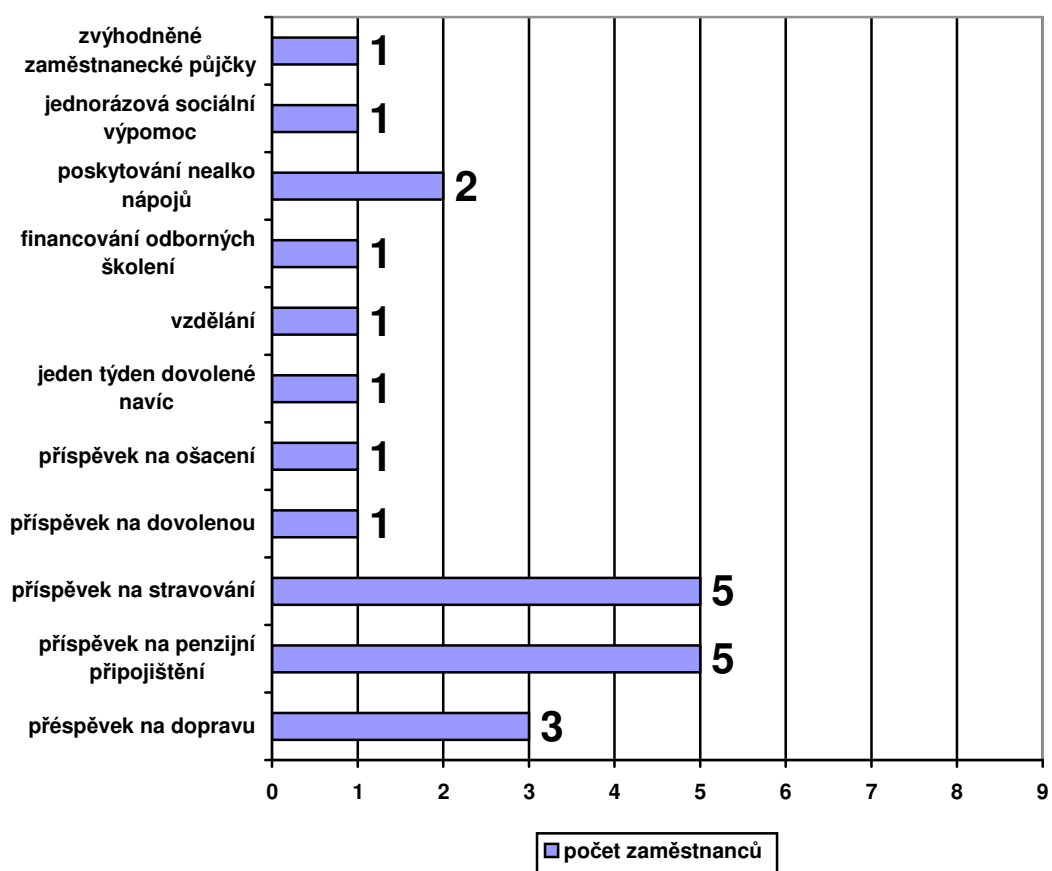
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 28: Které, z výše uvedených zaměstnaneckých výhod považujete za nejdůležitější

Podle zaměstnanců jsou nejdůležitější benefity uvedeny v grafu.

Graf 3.26

Nejdůležitější benefity podle zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

3.6 Způsob řízení zaměstnanců ve firmě

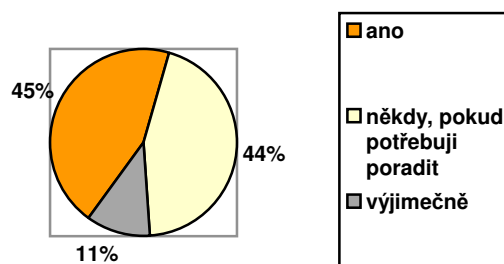
Ve firmě není nikdo ze zaměstnanců v manažerské pozici, takže zaměstnance řídí pouze majitelé firmy, společníci. Pokud při práci potřebuje některý ze zaměstnanců radu, musí poprosit buď zkušenějšího kolegu nebo zajít za zaměstnavatelem. Kontrolu práce zaměstnanců provádí taktéž jejich zaměstnavatelé. I pro tuto problematiku autorka vložila otázky do dotazníku, pro zjištění informací rovnou od zaměstnanců.

Otázka č. 29: Dostáváte dostatečné informace od nadřízených nutné k plnění úkolů

Odpovědi na tuto otázku jsou od většiny zaměstnanců kladné. Čtyři z devíti zaměstnanců zaškrtnuli políčko ano (44 % z grafu). Další častou zaškrtnutou kolonkou bylo někdy, pokud potřebuji poradit. Tuto odpověď zaškrtnuli 4 zaměstnanci (44 % z grafu). Poslední respondent zaškrtnul kolonku výjimečně (11 % z grafu).

Graf 3.24

Dostatečná informovanost zaměstnanců při plnění úkolů



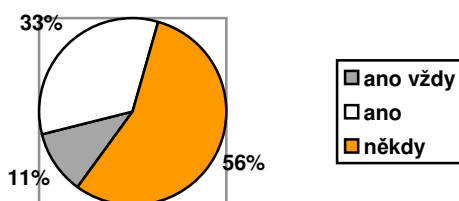
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 30: Jste kontrolováni svými nadřízenými během práce

U této otázky většina zaměstnanců zaškrtnla kolonku někdy. Tuto kolonku zaškrtnlo 5 zaměstnanců (56 % z grafu). Další častou odpovědí bylo ano. Takto odpověděli 3 zaměstnanci (33 % z grafu). Jeden zaměstnanec zaškrtnl políčko ano, vždy (11 % z grafu).

Graf 3.25

Kontrola zaměstnanců během práce



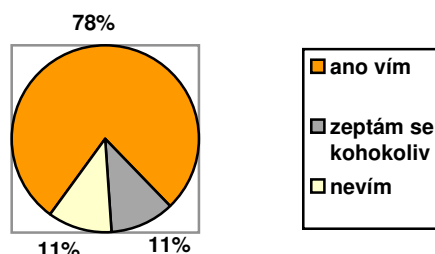
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 31: Víte přesně na koho se obrátit ve firmě, pokud potřebujete radu

Na otázku, jestli zaměstnanci ví, na koho se obrátit ve firmě, pokud potřebují radu, odpovědělo nejvíce zaměstnanců ano vím. Takto odpovědělo 7 zaměstnanců (78 % z grafu). Další 1 zaměstnanec vyplnil odpověď, že se na radu zeptá kohokoliv (11 % z grafu). Poslední z tázaných zaměstnanců firmy neví, jak by na tuto otázku odpověděl (11 % z grafu).

Graf 3.26

Koho se zaměstnanci zeptají na radu



Zdroj: vlastní zpracování

3.7 Zapisování docházky ve firmě

Ve společnosti Empesort s.r.o. zapisuje jedna ze zaměstnankyň ekonomicko - obchodního oddělení docházku ručně do formulářů. Vždy při příchodu a odchodu zaměstnanců zapíše jejich přítomnost a čas, kdy odešli. Pokud je ve firmě přítomen alespoň jeden ze společníků, tak zaměstnanci ví, že právě jen jim mají nahlásit, pokud potřebují zajít k doktorovi nebo chtějí volno. Pokud se stane, že ve firmě není přítomen ani jeden ze společníků, zaměstnanci nahlašují tyto záležitosti právě ekonomicko - obchodní zaměstnankyni, která se o zápis docházky stará.

S ohledem na počet zaměstnanců ruční zapisování docházky do předem vytvořených formulářů neefektivní není, ale z důvodu možného rozšiřování společnosti začíná firma sama uvažovat o zavedení elektronického docházkového systému. Se zavedením docházkového systému firma vidí výhody v přesném a bezchybném zápisu docházky a ulehčení práce zaměstnankyni, která docházku zapisuje. Tato pracovnice vytvořila v programu Microsoft Word formulář, do kterého přehledně zapisuje docházku jednotlivých zaměstnanců. K vidění je tento formulář pod přílohou č. 19.

4 Dosavadní výsledky a navržené možnosti řešení

4.1 Motivace a zaměstnanecké výhody ve firmě

Podle zjištěných informací od firmy a od zaměstnanců může autorka říct, že mezi nejpoužívanější motivační nástroje patří:

- povýšení,
- pružná pracovní doba,
- lepší pracovní pomůcky,
- služební cesta,
- zvýšení platu,
- pochvala,
- vyšší prémie,
- zaměstnavatelské výhody.

Podle odpovědí zaměstnanců je z výčtu nástrojů nejvíce motivují povýšení a zvýšení platu. Dále z výběru zaměstnance nejvíce motivují vyšší prémie, pochvala, pružná pracovní doba, zvýšení odpovědnosti a zaměstnanecké výhody. Nemotivační nástroje firmy jsou služební cesta a lepší pracovní pomůcky.

Větší část zaměstnanců tvrdí, že je zaměstnavatelé dostatečně motivují. V dotazníku pět zaměstnanců odpovědělo, že je zaměstnavatelé dostatečně motivují. Čtyři zbylí zaměstnanci nepociťují dostatečnou motivaci od zaměstnavatelů. Proto by se firma měla zaměřit na důvod, proč je jejich nástroje motivace nemotivují a pokusit se je vylepšit. Každého zaměstnance podle zjištění autorky nejčastěji motivují finanční nástroje motivace, jako je zvýšení platu, prémie či zaměstnanecké výhody, které mají svou tržní cenu.

Na otázku, zda si zaměstnanci myslí, že platí výrok: čím vyšší mzda, tím vyšší motivace k práci, větší část zaměstnanců odpověděla ano. Další otázkou bylo, zda si zaměstnanci myslí, že k vyšším výkonům motivuje více úkolová mzda, než mzda za odpracovaný čas. Na tuto otázku většina zaměstnanců odpověděla, že tomu tak není.

Autorku také zajímalo, jaký motiv vede zaměstnance k práci. Nejdůležitější je pro zaměstnance zabezpečení jejich rodin, dostání uznání od svého nadřízeného, což jsou ve firmě Empesort s.r.o. majitelé firmy. Dalšími důvody, proč zaměstnanci pracují, je finanční ohodnocení, udržení životní úrovně, jistota zaměstnání, seberealizace, sociální výhody, zajímavá práce a zajištění stálého příjmu finančních prostředků.

Když se autorka vrátí k výběru používaných motivačních nástrojů firmou Empesort s.r.o., dají se vyřadit z jejich výčtu ty motivační nástroje, které nemůže firma uplatnit vždy a jejich uplatnění záleží na určité situaci. Empesort s.r.o. je malá firma s 11 zaměstnanci a není tudíž možné každého ze zaměstnanců motivovat povýšením, pružnou pracovní dobou, lepšími pracovními pomůckami, služební cestou. Tyto nástroje motivace firma využívá jen u některých zaměstnanců, např. nemůžou všichni zaměstnanci jezdit na služební cesty. Tímto firma motivuje nejčastěji technology a některé zaměstnance z ekonomicko – obchodního oddělení.

Zbylé 4 nástroje motivace, které firma využívá jsou zvýšení platu, pochvala, vyšší prémie a zaměstnanecké výhody. Ke zvýšení platu ve firmě nedochází pravidelně. Majitelé zvyšují plat individuálně, podle kvality práce zaměstnanců, doby odpracované ve firmě a jiných kritérií. Tímto se snaží firma motivovat zaměstnance, aby svou práci vykonávali co nejlépe, aby mohli být lépe finančně ohodnoceni. Totéž se dá říci o prémiech. O prémiech také rozhoduje pouze majitel a rozhoduje se stejně jako u zvýšení platu podle kvality práce zaměstnance, zda zaměstnanec dodržuje pracovní podmínky aj. Tyto 2 motivační nástroje jsou podle autorky v situaci firmy dobře navolené. Kdyby byla možnost změny, určitě by autorka navrhovala pravidelné zvyšování platu za určité období a také, aby zaměstnavatel dal nějaké podmínky, kdy může zaměstnanec získat určité prémie. Tyto změny

by určitě napomohly k lepšímu motivování zaměstnanců. Zaměstnanci by věděli, co mají udělat, aby mohli získat lepší finanční ohodnocení.

Další motivační nástroj používaný ve firmě je pochvala. Tento nástroj patří mezi nehmotnou motivaci. Firmu nestojí žádné finanční prostředky a pokud je dobře využíván, velice motivuje zaměstnance. Proto by se měli majitelé rozhodnout, v jakých případech budou své zaměstnance chválit a používat tento motivační nástroj pro všechny.

Posledním bodem motivace používaným ve firmě jsou zaměstnanecké výhody (benefity). Tento nástroj motivace je velice rozsáhlý a existuje celá řada zaměstnaneckých výhod, kterými může zaměstnavatel své zaměstnance motivovat.

Autorka proto zjišťovala v dotazníku informace týkající se zaměstnaneckých výhod. Z odpovědí zjistila, že většina zaměstnanců firmy Empesort s.r.o. ví, jaké zaměstnanecké benefity od firmy získává. Horší je to, ale s vědomím existence různých benefitů, které ve světě existují. Na otázku, zda zaměstnance firmy motivují k práci jejich současné benefity, které jim firma poskytuje, většina z nich odpověděla ne.

Zaměstnanci si myslí, že výši zaměstnaneckých výhod by měla určitě ovlivňovat doba odpracovaná ve firmě a také kvalita práce. Pokud by byla možnost navolení svých zaměstnaneckých výhod, využili by jí všichni zaměstnanci firmy Empesort s.r.o..

Zaměstnanci firmy Empesort s.r.o. získávají všichni od firmy příspěvek na stravování. Ostatní benefity jsou podle potřeby jejich funkce a tak je nemohou dostat všichni zaměstnanci, kteří by je chtěli. Mezi tyto benefity, které jsou nutné k práci, ale zaměstnavatel držitelům dovoluje je využívat i pro soukromé účely jsou:

- mobilní telefon,
- notebook,
- služební automobil,
- přechodné ubytování,

- předplatné odborného časopisu,
- příspěvek na ošacení.

Autorka se zeptala pomocí dotazníku zaměstnanců, jaké zaměstnanecké výhody se jim zdají být nejdůležitější. Z odpovědí vyšly tyto zaměstnanecké výhody:

- příspěvek na dopravu,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- příspěvek na stravování,
- příspěvek na dovolenou,
- příspěvek na předplatné odborných časopisů,
- příspěvek na ošacení,
- jeden týden dovolené navíc,
- vzdělávání,
- financování odborných školení,
- poskytování nealkoholických nápojů,
- jednorázová sociální výpomoc,
- zvýhodněné zaměstnanecké půjčky.

Firma Empesort s.r.o. z těchto výše vypsanych zaměstnaneckých výhod poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na stravování, a to ve formě stravenek. Hodnota těchto stravenek je 60 Kč. Zaměstnavatel zaměstnancům hradí polovinu částky, což je 30 Kč a zbylých 30 Kč si zaměstnanec hradí sám. Autorka se ptala ve firmě, jakým způsobem je rozhodováno o počtu stravenek za měsíc. Je to tak, že se počítá počet stravenek zpětně podle nepřítomnosti jednotlivých zaměstnanců v předešlém měsíci. Příklad: stravenky na březen se objednávají podle pracovních dní v měsíci březnu tj. 22 dnů a od toho se odečte počet dnů v únoru, kdy zaměstnanec nebyl v práci (nepřítomnost). Tento benefit by měl být podle autorky zachován tak, jak v současnosti funguje.

Další z benefitů, které by zaměstnanci chtěli jsou příspěvek na předplatné odborných časopisů, příspěvek na ošacení, poskytování nealkoholických nápojů. První 2 benefity by autorka nechala tak, jak je firma poskytuje doposud. Zaměstnavatelé přesně ví, komu mají poskytovat příspěvek na ošacení. Tento

příspěvek patří zaměstnancům, kteří vykonávají svou práci v prostředí, kde se mohou ušpinit a musí proto mít náhradní oblečení. Příspěvek na předplatné odborných časopisů získává 1 ze zaměstnanců a on časopisy půjčuje ostatním zaměstnancům, kteří o přečtení mají zájem. Proto benefit (příspěvek na předplatné odborných časopisů) je podle autorky dobře navolen. Není potřeba poskytovat příspěvek na předplatné odborných časopisů všem zaměstnancům, když ostatní si bez problémů mohou časopis vypůjčit.

Zaměstnaneckou výhodu 1 týden dovolené navíc, který by zaměstnanci chtěli od firmy, aby jim poskytovala, je podle firmy i podle autorky v současné době nemožné poskytovat. Autorka si myslí, že 21 dní volna za rok je vcelku přijatelný rozsah. Podle zákona musí firma svým zaměstnancům poskytovat 20 dní dovolené. Tím se dá říct, že firma zaměstnancům dává zaměstnaneckou výhodu v podobě 1 dne volna. Tento benefit by autorka určitě nadále zachovala tak, jak je dodnes.

Jedinou změnou by podle autorka mělo být poskytování nealkoholických nápojů nejen pro čtyři zaměstnance, jak tomu bylo doposud, ale celoplošné poskytování nealkoholických nápojů.

Pokud by firma nadále uvažovala, jak lépe motivovat zaměstnance pomocí zaměstnaneckých výhod, určitě by podle autorky nebylo špatné zavést benefit dar k životnímu jubileu. Podle autorky je poskytování daru k životnímu jubileu velmi motivační. Zaměstnanci si s tímto benefitem, který získají uvědomují, že firma na ně myslí a zajímá se o ně. Tento dar nemusí být v hodnotě 1.000 Kč, stačí nějaká maličkost. Proto by firma měla uvažovat o zavedení této zaměstnanecké výhody. V dnešní době, pokud má některý ze zaměstnanců narozeniny či svátek, tak se na dar pro něho skládají ostatní zaměstnanci a něco mu koupí.

Autorce se podařilo zjistit při diskuzi s jedním ze zaměstnanců společnosti, že zaměstnavatelé svým zaměstnancům v období Vánoc dávají dar do hodnoty 1.000 Kč. Cena tohoto daru se pohybuje podle situace chodu firmy. Tento dar patří do zaměstnaneckých výhod stejně jako benefit (dar k životnímu jubileu). Získání daru je pro zaměstnance motivující v tom, že zaměstnanci ví, že na ně firma myslí

a zajímá se o ně. Tento benefit by autorka určitě zachovala tak, jak ho firma doposud poskytuje.

Dalším benefitem je pořádání vánočního večírku firmou pro zaměstnance. Tento večírek je pořádán každoročně a je podle autorky důležitý v tom, že se při setkání mimo pracoviště může stmelit kolektiv zaměstnanců. Také tento benefit by měl zůstat zachován.

Ve zkratce lze říct, že firma využívá k motivaci zaměstnanců tyto benefity:

- příspěvek na stravování,
- příspěvek na ošacení,
- příspěvek na předplatné odborných časopisů,
- poskytování nealkoholických nápojů,
- jeden den dovolené navíc,
- vánoční večírek,
- dar v období vánoc.

Tyto benefity by měly být podle autorky zachovány tak, jak jsou, kromě poskytování nealkoholických nápojů.

Existuje celá řada způsobů, jak se zaměstnavatelé snaží motivovat své zaměstnance pomocí zaměstnaneckých výhod. V dnešní době se začíná rozšiřovat fenomén zvaný Cafeteria systém. Tento systém začíná používat více a více firem, kvůli vynikajícím motivačním výsledkům s ním spojeným. Cafeteria systém může firma sama svým zaměstnancům nabízet nebo využít outsourcingové firmy, která se o poskytování výhod ve firmě a práce s tím spojených sama bude zabývat. Tento fenomén spočívá v tom, že si zaměstnanci sami mohou navolit z řad různých benefitů ty, o které mají zájem. Navolit si tyto benefity mohou do určitého limitu. Výhodou Cafeteria systému je, že zaměstnanci si sami rozhodují, které benefity si navolí a to jsou ty benefity, které je k práci motivují. Systém je vybírán různými firmami pro motivování zaměstnanců i z důvodu, že poskytování zaměstnaneckých výhod je spravedlnější než u jiných způsobů poskytování výhod a také tento systém je finančně efektivnější. Žádný ze zaměstnanců není diskriminován, každý si navolí,

co chce a přitom každý má stejný limit. Tento systém je velice lákovou nabídkou a potencionální zaměstnanci pokud vědí, že právě v této firmě funguje systém cafeteria, tak se pro práci v ní rozhodnou. Podle autorky se ale tento systém v současnosti firmě Empesort s.r.o. nevyplatí vůbec zavádět pro malý počet zaměstnanců. Práce se zavedením by byla velice nákladná a časově náročná a najímání si outsourcingové firmy by bylo velice nákladné.²⁹

Lepším způsobem pro menší firmu, jako je Empesort s.r.o. je v dnešní době nabízet zaměstnancům výhody podle doby odpracované ve firmě. Tento benefit je motivační v tom, že zaměstnanci budou vědět, že např.: pokud ve firmě setrvají rok, budou svou práci dělat správně a budou dodržovat pracovní podmínky, dostanou permanentku na bazén. Pokud budou ve firmě pracovat 2 roky přibude jim k permanentce i příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění v určité hodnotě (např. 100 Kč). Tak se zaměstnavatel postará o motivaci zaměstnanců a také udržení svých kvalifikovaných zaměstnanců ve firmě. K tomuto vytvořenému systému by se dávaly tak, jako doposud zaměstnanecké výhody, které firma poskytuje. Tabulka s navrženými zaměstnaneckými výhodami podle tohoto systému je k nahlédnutí v příloze č. 20.

4.2. Řízení

Ve firmě Empesort s.r.o. mají právo řídit, vést a kontrolovat své zaměstnance pouze majitelé společnosti. Nikomu jinému tohle právo nepřísluší. Proto se autorka ptala zaměstnanců, zda je majitelé společnosti kontrolují během výkonu jejich práce. Většina zaměstnanců odpověděla, že jenom nárazově a někdy. Tato odpověď je podle autorky vyhovující, a tak by to mělo být. Majitelé firmy mají na starost i jiné povinnosti, které s vedením firmy souvisejí. Dále musí jezdit k zákazníkům, aby firmě zajistili práci, což je velmi časově náročné. Proto ojedinělá kontrola zaměstnanců je určitě vhodná a důležitá, aby zaměstnanci věděli, že kdykoliv můžou být zkontrolováni, jak si ve své práci vedou.

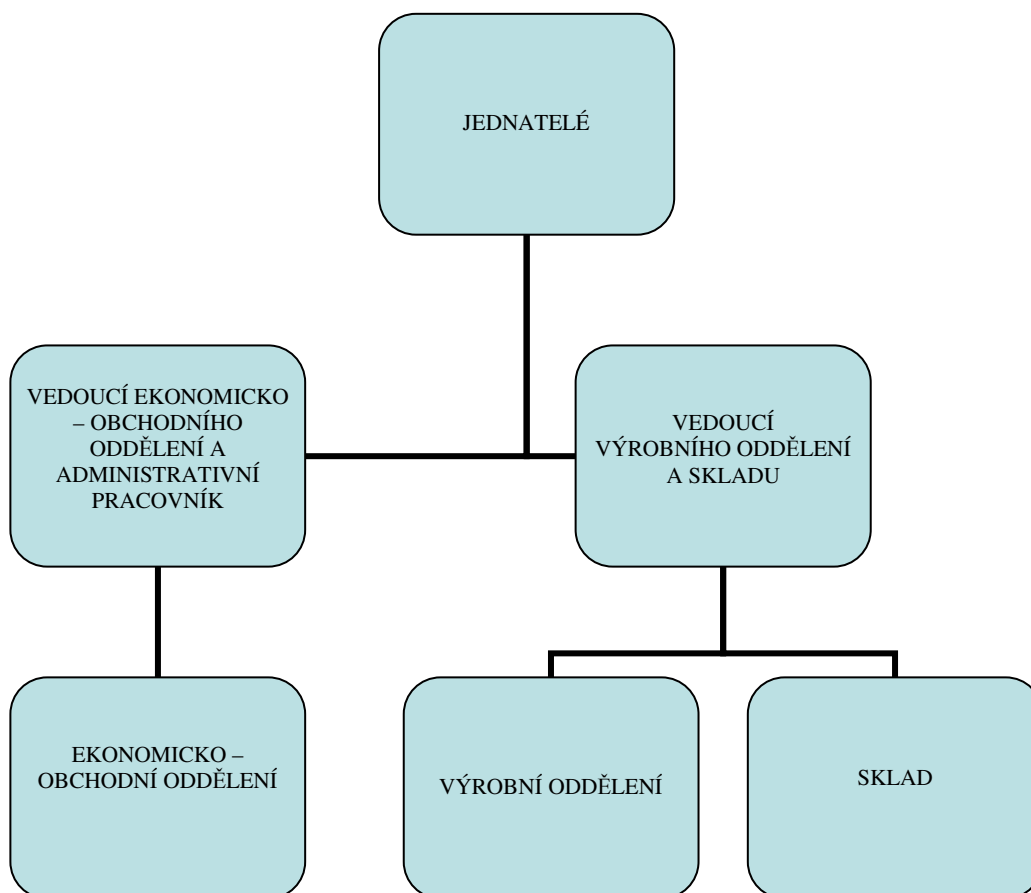
²⁹ Ihned.cz. Ihned.cz: *Cafeteria zvyšuje motivaci* [online]. Ihned.cz [5. 4. 2012]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-16367180-cafeteria-zvysuje-motivaci>.^[19]

Další otázkou autorky bylo, zda zaměstnanci dostávají informace od svých nadřízených o práci, kterou mají vykonat a zda ví, na koho se pro informace obrátit. Na otázku bylo odpovězeno od většiny zaměstnanců, že dostávají informace a kdykoliv za zaměstnavatelem mohou zajít, pokud potřebují poradit. Pokud zaměstnavatel není v práci, mohou mu zavolat. Tyto odpovědi jsou podle autorky velice pozitivní. Majitelé se snaží být k dispozici svým zaměstnancům, aby mohli práci ve firmě správně vykonávat.

V dnešní době tento způsob řízení ve firmě velice dobře funguje, ale s možností rozšíření řad zaměstnanců bude mít tento způsob řízení problém. S vyšším počtem zaměstnanců se může stát, že bude problém s komunikací jednotlivých zaměstnanců se zaměstnavatelem, bude časově nemožné všechny zaměstnance kontrolovat, vést, řídit a poskytovat jim informace. Proto autorka vytvořila novou hierarchii společnosti Empesort s.r.o. tak, aby tento problém po možném navýšení počtu zaměstnanců nenastal.

Obr. 4.1

Uspořádání lidských zdrojů ve firmě po úpravě



Zdroj: vlastní zpracování

Od původního uspořádání lidských zdrojů ve společnosti se tato hierarchie liší tím, že jsou zde 2 nové funkce a to vedoucí ekonomicko – obchodního oddělení plus administrativní pracovník a vedoucí výrobního oddělení a skladu. Vedoucí ekonomicko – obchodního oddělení by zastával také pozici administrativního pracovníka pro majitele firmy. Řídil by, vedl, informoval a kontroloval zaměstnance ekonomicko – obchodního oddělení. Vedoucí výrobního oddělení a skladu by měl podle názvu na starost vést, kontrolovat, řídit a informovat

zaměstnance ve výrobním oddělení a ve skladě. Na pozice vedoucích by autorka umístila vybrané zaměstnance, kteří doposud pracují ve firmě, a to z toho důvodu, že už ví, jak to ve firmě chodí, znají podmínky, možnosti firmy. Podle vyplněných dotazníků autorka vybrala, kteří zaměstnanci by mohli pozici vedoucích získat. Uveřejnit to zde ale nemůže, kvůli anonymitě dotazníků, ze kterých informace čerpala. Podle ní by měli majitelé firmy, pokud budou tyto 2 pozice ve firmě vytvářet, vybrat jednoho zaměstnance z ekonomicko – obchodního oddělení nebo sekretariátu a druhého vedoucího vybírat z oddělení výrobního a nebo skladu. Spíše by se autorka ale přikláněla vybírat jednoho vedoucího z ekonomicko – obchodního oddělení a druhého vedoucího z výrobního oddělení. Dalšími kritérii výběru by měla být doba odpracovaná ve firmě, dále praxe v životě a nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnance. Konečný výběr ale vždy zůstane na majitelích firmy.

4.3 Docházkový systém

V dnešní době firma Empesort s.r.o. zapisuje docházku do připravených formulářů. Údaje se poté ručně přepisují do PC, do mzdového programu a také pro uložení dat. Takovýto způsob zapisování docházky je velmi pracný a také je větší pravděpodobnost výskytu chyb při přepisování. Proto už firma delší dobu uvažuje o zavedení docházkového systému. Jedním z důvodů je už zmíněná pracnost přepisování a možné chyby s přepisováním spojené. Dalším důvodem, proč firma uvažuje o zavedení docházkového systému je ten, že se očekává zvýšení počtu zaměstnanců a s tím je spojená větší pracnost s evidencí docházky.

4.3.1 Výběr docházkového systému

Autorka se rozhodla firmě Empesort s.r.o. vybrat docházkový systém a vykalkulovat jim cenu zavedení. V první části výběru byla potřeba zjistit, jaký docházkový systém by firmě vyhovoval a o kterém by sama uvažovala. Proto autorka tuto část konzultovala s firmou a ze zjištěných výhod a nevýhod jednotlivých docházkových

systémů byl nakonec vybrat biometrický docházkový systém, který v dnešní době zažívá velký boom.

Firmy v dnešní době podle zjištěných údajů z internetového zdroje dávají přednost právě biometrickým docházkovým systémům. Proto i firmy vyrábějící docházkové systémy začínají upouštět od starších typů, jako jsou docházkové systémy se čtečkou na magnetické karty, čipy atd. Pořád se tyto docházkové systémy dají koupit, ale s určitostí se dá říct, že biometrie časem tyto typy nahradí.³⁰

Biometrické systémy v dnešní době používají pro identifikaci osoby média jako jsou:

- „oko (sítnice, duhovka),
- obličej,
- otisk prstu,
- geometrie ruky,
- barva hlasu,
- aj.“³¹

Ke kontrole docházky a identifikaci zaměstnanců se z těchto médií nejvíce používá otisk prstu. Ostatní média nejsou rozšířená pro kontrolu docházky zaměstnanců, spíše se využívají v soukromých objektech.

Jedním z důvodů proč biometrie pomalu začíná nahrazovat jiné typy identifikace zaměstnanců je ten, že u starších typů docházkových systémů se přišlo na to, že zaměstnanci začali falšovat dobu práce. Dalším důvodem je, že časem magnetické karty i čipy se opotřebují a musí se vyměnit, což je pro firmu velice nákladné. Autorka nemusí ani podotýkat, že se často stane, že zaměstnanec kartu nebo čip ztratí. Např. u společnosti Qpos se ceny magnetických karet pohybují v rozmezí od 6 Kč do 65 Kč. Plastové karty s čárovým kódem jsou v cenovém

³⁰ Statisticky.cz. Statisticky.cz: *Docházkovým systémům vládne biometrie, zájem je oproti loňsku trojnásobný* [online]. Statisticky.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.statisticky.cz/2011/dochazkovym-systemum-vladne-biometrie-zajem-je-oproti-lonsku-trojnashobny/>.^[34]

³¹ Micro.feld.cvut.cz. Micro.feld.cvut.cz: *Přístupové systémy* [online]. Micro.feld.cvut.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.micro.feld.cvut.cz/home/X34Ezs/prednasky/08%20Pristupove%20systemy.pdf>.^[26]

rozmezí 12 až 19 Kč. Dále plastové karty se dají zakoupit za cenu od 36 do 47 Kč. Levnější koupě je možná při větším počtu karet. Tento sazebník cen společnosti Qpos autorka přiřadila do příloh pro možné porovnání, viz. příloha č. 21.

³²

Další výhodou biometrického docházkového systému je nenákladovost při zápisu nových zaměstnanců do systému. U tohoto systému stačí při příchodu nového zaměstnance zapsat jeho údaje do systému a požádat zaměstnance o jeho otisk prstu, s čímž musí souhlasit. Pořád platí to, že zaměstnavatel musí mít souhlas svých zaměstnanců využívat tento docházkový systém na otisk prstu. Zaměstnancům proto musí zaměstnavatel zaručit, že jejich kopie otisku prstu a informace s tím spojené nebudou nikde zveřejňovány.

Poslední výhodou je podle autorky rychlost identifikace zaměstnance a také to, že se nemůže stát, že by se zaměstnanec nemohl při příchodu a odchodu identifikovat na docházkovém systému. Tohle se stává u starších docházkových systémů, kde je potřeba pro identifikaci čip či karta.

4.3.2 Výpis možných potencionálních dodavatelů

Při výběru dodavatele biometrického docházkového systému bere autorka ohled na cenu, goodwill společnosti dodavatele a zda dodavatel nabízí služby (údržba, oprava) a ceny těchto služeb.

Mezi možnými dodavateli biometrického docházkového systému budou společnosti z krajů Moravskoslezského a Zlínského.

Autorka vyhledávala pomocí internetových prohlížečů firmy, které nabízejí biometrické docházkové systémy.

³² Qdochazka.cz. Qdochazka.cz: *Ceník* [online]. Qdochazka.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.qdochazka.cz/cenik.html>.^[27]

V Moravskoslezském kraji našla tyto možné dodavatele:

- RON Software spol. s.r.o. (Karviná – Hranice),
- ID – KARTA, s.r.o. (Opava – Komárov),
- PHOBOS, spol. s.r.o. (Frenštát pod Radhoštěm),
- MICRODATA, spol. s.r.o. (Ostrava – Zábřeh),
- ADI Global Distribution (Ostrava – Zábřeh),
- Frensecurity – Roman Němec (Frenštát pod Radhoštěm),
- MIDICO SYSTEM, s.r.o. (Ostrava – Přívoz),
- Petr Týn (Paskov),
- KUPSON, spol. s.r.o. (Opava - Předměstí),
- ALCAM PROFI, s.r.o. (Frýdek – Místek - Frýdek),
- Rostislav Kafka (Frýdek – Místek - Frýdek),
- EUROALARM, spol. s.r.o. (Ostrava – Mariánské Hory),
- ESKON, a.s. (Opava – Kateřinky),
- AA Servis – Ladislav Esterázy (Frýdek – Místek – Místek),
- Jacobus Johanes Jackson (Ostrava – Poruba),
- ASE Ostrava, s.r.o. (Ostrava),
- Qpos (Ostrava),
- A-KOMPLEX (Ostrava),
- FLAME System s.r.o. (Ostrava – Mariánské Hory).

Autorka se bude věnovat dále pouze prvním 2 firmám (RON SOFTWARE spol. s.r.o., ID – karta, s.r.o.). Důvodem je to, že u ostatních firem se jí nepodařilo najít ceník nabízených biometrických docházkových systémů anebo nabízené biometrické docházkové systémy nebyly vhodné pro menší firmu, jako je Empesort s.r.o..

Poslední kraj, ve kterém autorka hledala možného dodavatele vybraného docházkového systému, je Zlínský kraj. V tomto kraji jsou možní dodavatelé:

- Klima KONÍČEK (Nivnice),
- ESTELAR, s.r.o. (Holešov),
- COMFIS, s.r.o. (Buchlovice),
- Radek Majzlík (Zlín – Pršténé),
- EUROALARM, spol. s.r.o. (Zlín),
- Ing. Jan Jemelka (Vizovice – Chrástěšov),
- COMFIS, s.r.o. (Buchlovice),
- Goldcard systémy, s.r.o. (Uherské Hradiště).

Autorka bude vybírat docházkový systém pouze z prvních dvou firem (Klima KONÍČEK, ESTELAR s.r.o.). Ceníky ostatních firem se autorce nepovedlo najít anebo jejich produkty nevyhovovaly pro firmu Empesort s.r.o..

Po roztřídění firem, zda mají uvedeny ceny prodáváných docházkových systémů a pokud ano, tak jestli jsou jejich biometrické docházkové systémy vhodné, zůstali na výběr pouze 4 potencionální dodavatelé (RON Software spol. s.r.o., ID – KARTA s.r.o., KLIMA KONÍČEK, ESTELAR s.r.o.).

Tyto 4 firmy autorka detailně prozkoumala podle hledisek výběru docházkového systému (celková cena docházkového systému, goodwill firmy, nabízející další služby a jejich cena).

RON Software spol. s.r.o.

Tato společnost má své sídlo v Moravskoslezském kraji, okres Karviná. Přesná adresa sídla je Karviná – Hranice 733 01, Rudé armády 2001. IČO: 47678526, DIČ: CZ47678526. Tento potencionální dodavatel je vzdálen od firmy Empesort s.r.o. 90 km.³³

³³ Ron.cz. Ron.cz: *Kontakty* [online]. Ron.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://cms.ron.cz/www/cl-610/3-kontakty/>.^[30]

Společnost RON Software spol. s.r.o. vznikla v roce 1992. Firma nabízí svým zákazníkům záruční a i pozáruční servis. V roce 2007 firma získala certifikát ISO 9001 a 14001.³⁴

Firma RON Software spol. s.r.o. už má více jak 3.000 zákaznických firem, kterým prodala některý ze svých systémů. Tyto zákaznické firmy sídlí jak v České republice, tak i na Slovensku či v Polsku. Nejznámější a nejvýznamnější zákazníci společnosti RON Software spol. s.r.o jsou:

- Feron a.s.,
- Mölnlycke Health Care Klinipro, s.r.o.,
- ABEL-Computer s.r.o.,
- HETTICH k.s.,
- PEGATRON Czech s.r.o. (ASUS),
- ALPS Electric Czech, s.r.o..³⁵

Firma nabízí mnoho možných systémů pro zápis a kontrolu docházky, proto se autorka rozhodla vybrat ten, který jí připadá nejvýhodnější. Tento systém má název DOCHÁZKA MINI 100_TCP. Je vhodný pro jednoduchou evidenci docházky, zápisů informací a zpracování informací do mzdových a jiných programů. Největší výhodou autorka vidí v tom, že tento systém není nijak složitý na práci a pochopení fungování. Systém je podle firmy možné instalovat bez pomoci. Při koupi tohoto systému dostane firma Empesort s.r.o. jako součást:

- docházkový terminál,
- software pro evidenci docházky DOCHÁZKA MINI,
- komunikační kabel,
- napájecí adaptér,
- uživatelskou a instalační příručku.³⁶

³⁴ Ron.cz. Ron.cz: *Profil společnosti* [online]. Ron.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://cms.ron.cz/www/cl-610/2-profil-spolecnosti/>.^[31]

³⁵ Ron.cz. Ron.cz: *Reference* [online]. Ron.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://cms.ron.cz/www/cl-610/8-reference/>.^[32]

³⁶ Ron.cz. Ron.cz: *Docházka MINI* [online]. Ron.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://cms.ron.cz/www/cl-610/13-dochazka-mini/>.^[29]

DOCHÁZKA MINI 100_TCP je za cenu 24.990 Kč bez DPH (autorka ceny s DPH neuvádí, protože firma má možnost DPH si odepsat). Cena tohoto systému není celá, chybí zde cena služby se zavedením systému spojená. Instalace hardware a software je za cenu 3.200 Kč. Školení zaměstnanců a zaměstnavatelů s tímto systémem a nastavení tohoto systému pro možné používání by trvalo alespoň 3 hodiny, takže celková cena nastavení a školení by stála 2.100 Kč. Také je v sazebníku vypsáno, že zákaznická firma musí zaplatit cestu technika či konzultanta do jejich firmy. Cena za km je 12 Kč, celkově tak cena dopravy technika bude 1.080 Kč (90 km . 12 Kč). Počítá se jen s cestou k zákazníkovi, zpáteční cesta se neplatí. Dohromady by zavedení tohoto systému do firmy Empesort s.r.o. stálo 31.370 Kč.³⁷

ID – KARTA, s.r.o.

Dalším možným potencionálním dodavatelem biometrického docházkového systému do společnosti Empesort s.r.o. je společnost ID – KARTA, s.r.o.. Tato společnost má své sídlo v Moravskoslezském kraji a to přesně v Opavě 9, 747 70, Hlavní 3. IČO společnosti je: 25356259, DIČ: CZ25356259. Vzdálenost společnosti ID – KARTA, s.r.o. od firmy Empesort s.r.o. je přesně 64 km.³⁸

Firma ID – KARTA, s.r.o. vznikla, jak už bylo zmíněno v Opavě, a to v roce 1996. Pyšní se tím, že v dnešní době je jedna z firem, která patří k nej přednějším výrobcům identifikačních technologií. Svůj sortiment a služby poskytuje na trhu českém i slovenském.

³⁷ Ron.cz. Ron.cz: *Ceník* [online]. Ron.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: http://cms.ron.cz/files/attachments/600/9007-dochazka_mini_czk.pdf.^[28]

³⁸ Id-karta.cz. Id-karta.cz: *Kontakty* [online]. Id-karta.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.id-karta.cz/kontakt-6/>.^[17]

Tato společnost spolu s jinými firmami založila a je členem České karty s.r.o.. Do této společnosti patří firmy, které jsou hlavními firmami tohoto oboru. Firma má dále certifikovány všechny své hardwarové komponenty, které vyrábí a nabízí svým zákazníkům. Tyto komponenty společnosti jsou „*certifikovány NBÚ na stupeň přísně tajné*“.³⁹

Firma ID – KARTA, s.r.o. má na svém výčtu mnoho významných zákazníků. Autorka se rozhodla pro přehlednost vypsát jen některé z nich:

- Třinecké železářny a.s.,
- Vítkovice a.s.,
- BRANO a.s.,
- TQM Holding s.r.o.,
- Klasa plus s.r.o.,
- aj.

Společnost ID – KARTA, s.r.o. nabízí různé druhy docházkových systémů. Autorka se podle přání firmy Empesort s.r.o. zajímala jenom o biometrické docházkové systémy této společnosti a z nich vybrala jeden, který podle jejího úsudku je nejvhodnější pro menší firmu. Tento systém má název Docházka ID-Ware Lite za cenu 18.900 Kč. Docházka ID-Ware Lite je systém, který má licenci pro 25 osob. Tato licence firmě Empesort s.r.o. v dnešní době vyhovuje, protože sama má dnes jen 11 zaměstnanců, a pokud by se časem firma zvětšila na větší počet než je limit 25, není problém licenci rozšířit. Systém byl autorkou vybrán kvůli jeho jednoduché instalaci i ovládání. Není potřeba, jak u předešlého systému dlouhé studování a školení zaměstnanců. V ceně 18.900 Kč je zahrnuta montáž systému i instalace. Automaticky se do tohoto systému stahují různé potřebné aktualizace, a to také v ceně.⁴⁰

³⁹ Id-karta.cz. Id-karta.cz: *O společnosti* [online]. Id-karta.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.id-karta.cz/o-spolecnosti-5/clanek/o-spolecnosti-1/>.^[18]

⁴⁰ Id-karta.cz. Id-karta.cz: *Docházka ID-Ware Lite* [online]. Id-karta.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://dochazkalite.id-karta.cz/>.^[16]

Klima KONÍČEK

Tato společnost sídlí ve Zlínském kraji stejně jako firma Empesort s.r.o.. Sídlo firmy je Nivnice 687 51, Osvobození 180. Klima KONÍČEK vznikla v roce 1993 a to „*restrukturalizací dosavadního sdružení podnikatelů*“. Vzdálenost společnosti Klima KONÍČEK od firmy Empesort s.r.o. je 74 km.⁴¹

Firma Klima KONÍČEK za svou existenci spolupracovala s mnoha firmami. Mezi nejznámější zákazníky patří:

- AUTOPAL a.s.,
- Alkat s.r.o.,
- Tryon s.r.o.,
- TYPRO,
- United Bakeries a.s.,
- a mnoho dalších.⁴²

Firma nabízí pouze jeden biometrický docházkový systém a to ACS-kit-F. Tento systém podle autorky vyhovuje firmě Empesort s.r.o. Je určen pro 25 zaměstnanců. S koupí tohoto systému firma Empesort s.r.o. dostane:

- terminál RT300F,
- připojení LAD,
- napájecí adaptér 12V,
- program ADS,
- uživatelskou i instalační příručku,
- integrovanou správu šablon otisků,
- aj.

⁴¹ Klimakonicek.cz. Klimakonicek.cz: *Kontakt* [online]. Klimakonicek.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.klimakonicek.cz/kontakt/>.^[23]

⁴² Klimakonicek.cz. Klimakonicek.cz: *Reference* [online]. Klimakonicek.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.klimakonicek.cz/reference/>.^[24]

Montáž docházkového systému i školení s ním spojené je v ceně systému. Cena tohoto biometrického docházkového systému ACS-kit-F je bez DPH 35.990 Kč. Pokud by firma Empesort s.r.o. chtěla časem rozšířit licenci pro více zaměstnanců, tak není problém.⁴³

ESTELAR s.r.o.

Posledním potencionálním dodavatelem biometrického docházkového systému je společnost ESTELAR s.r.o. Tato společnost sídlí ve Zlínském kraji a to přesně v Holešově 769 01, Samostatnost 1181. IČO: 26932962. DIČ: CZ26932962. Firma vznikla v roce 1996 a od té doby poskytuje produkty od společností ACS line a GILD systém. Společnost ESTELAR s.r.o. v dnešní době patří mezi hlavní dodavatele identifikačních systémů. Vzdálenost společnosti ESTELAR s.r.o. od firmy Empesort s.r.o. je 40 km.⁴⁴

Firma už za svou existenci nainstalovala systémy a poskytla služby mnoha českým společnostem. Mezi nejvýznamnější patří:

- FIDES AGRO, spol. s.r.o.,
- Zlínské stavby, a.s.,
- KOPLAST spol. s.r.o.,
- MEGASTRO CZ, s.r.o.,
- Frema s.r.o.,
- a mnohé další.

⁴³ Klimakonicek.cz. Klimakonicek.cz: *Docházkové systémy* [online]. Klimakonicek.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.klimakonicek.cz/dochazkove-systemy/>.^[22]

⁴⁴ Acslinc.cz. Acslinc.cz: *Kontakty* [online]. Acslinc.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.acslinc.cz/cs/kontakty>.^[7]

Z množství nabízených docházkových systémů autorka vybrala podle ní nejvhodnější, a to ACS-Kit F. Cena tohoto biometrického systému je bez DPH 24.999 Kč. V této ceně je zahrnut:

- docházkový terminál FT500F-TCP,
- připojení LAN,
- software pro zpracování docházky s příručkou,
- PATC kabely,
- napájecí adaptér se spojkou,
- držák,
- vruty a hmoždinky,
- aj.

Software, který patří k systému ACS-Kit F je určen pro maximálně 100 zaměstnanců. V ceně systému nejsou zahrnuty služby, jako instalace, školení či servis. Hodina instalace tohoto systému je za cenu 490 Kč. Servis technika stojí za hodinu 600 Kč. Školení, jak pracovat se systémem stojí na hodinu 800 Kč. Pro kalkulaci se autorka rozhodla tyto služby přičíst k celkové ceně systému. Podle rady od zkušeného poradce autorka každou výše vypsanou službu vynásobí 2 hodinami. Celkově tak 3 zmíněné služby budou za cenu 3.780 Kč. Další co firma Empesort s.r.o. v případě, že tento docházkový systém vybere, uhradí cestovné pro dodavatelskou firmu. Firma ESTELAR s.r.o. je od firmy Empesort s.r.o. vzdálená 40 km. Za 1 km firma požaduje od zákazníka 12 Kč. Celkově tak cestovné vyjde na 480 Kč. Dále firma ESTELAR s.r.o. nabízí svým zákazníkům velký výčet možných služeb, je jen na zákazníkovi, které si vyberou. Celková cena tohoto biometrického docházkového systému i s vybranými službami je 29.259 Kč bez DPH.⁴⁵

⁴⁵ Acslne.cz. Acslne.cz: *Reference* [online]. Acslne.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.acslne.cz/cs/cenik>. [8]

4.3.3 Výběr z dodavatelů

Pro přehlednost autorka jednotlivé údaje o dodavatelích vložila do tabulky. Tato tabulka je k nahlédnutí jako příloha č. 22. Potencionální dodavatelé jsou postupně, tak jak o nich bylo psáno zde, rozděleni a ke každému vloženy údaje jako jsou:

- sídlo,
- cena biometrického systému (bez DPH),
- v ceně jsou zahrnuty i služby (ano – ne),
- vzdálenost dodavatele od zákazníka,
- počet zaměstnanců možný uložit do systému,
- získala firma certifikáty ISO, ČSN (ano – ne).

Pokud bude firma vybírat dodavatele podle goodwillu je důležité:

- jak dlouho firma působí na trhu,
- reference zákazníků,
- kolik zákazníků firma má,
- zda vlastní nějaké certifikáty (ISO, ČSN).

Podle těchto hledisek by s velkou pravděpodobností zvítězila firma RON Software spol. s.r.o.. Tato společnost ze čtyř vypsanych společností sídlí na českém trhu nejdéle, a to od roku 1992. Vlastní certifikáty ISO 9001 a 14001. V referencích zákazníků má velký výčet známých firem se kterými spolupracovala. Proto, pokud bude firma uvažovat podle goodwillu, určitě by měla vybrat společnost RON Software spol. s.r.o. Pořadí podle délky trvání na trhu jednotlivých firem je k nalezení pod přílohou č. 23.⁴⁶

Pořadí jednotlivých čtyř firem podle ceny je k nalezení pod přílohou č. 24. Podle kritérií cena je nejvýhodnější biometrický docházkový systém ID-Ware Lite od společnosti ID – KARTA, s.r.o.. Tento systém je s licencí pro 25 osob a je možné licenci rozšířit. Cena tohoto systému i se službami je 18.900 Kč.

⁴⁶ Ron.cz: Reference. Ron.cz [online]. [cit. 2012-04-13]. Dostupné z: <http://cms.ron.cz/www/cl-610/8-reference/>.^[32]

Výběr autorka stejně musí ponechávat na firmě. Tento výběr a popis společností je pro firmu Empesort s.r.o. pouze informační a napomůže jim při výběru.⁴⁷

⁴⁷ Id-karta.cz. Id-karta.cz: Docházka ID-Ware Lite [online]. Id-karta.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://dochazkalite.id-karta.cz/> ^[16]

5 Závěr

Autorce se podařilo pomocí materiálů získaných od firmy Empesort s.r.o. zjistit, jakým způsobem v dnešní době motivuje své zaměstnance, řídí svou firmu a eviduje docházku svých zaměstnanců.

Podle těchto získaných informací a různých knižních či webových publikací se autorce podařilo pro firmu Empesort s.r.o. navrhnout způsob, jak by měla své zaměstnance lépe motivovat a řídit tak, aby zefektivnila jejich práci. U nástrojů motivace, které v současné době firma používá pro motivování zaměstnanců k jejich touze sami od sebe zlepšovat své pracovní výkony by autorka všechny dosavadní nástroje motivace ponechala. Z těchto používaných nástrojů by se měla firma zaměřit na nehmotný nástroj motivace, který se ve firmě používá velice málo, ale zaměstnanci by při dobrém výkonu své práce o pochvalu stáli. Firma Empesort s.r.o. by podle autorky měla vybrat situace, kdy bude vhodné své zaměstnance chválit, aby se tento motivační nástroj nestal nefunkčním kvůli jeho každodennímu používání. Dále by se podle autorky měla více zaměřit na motivaci pomocí zaměstnaneckých výhod. Současné zaměstnanecké výhody jsou dobré a měly by zůstat zachovány. Autorka by jeden z poskytovaných benefitů ale pozměnila, a to poskytování nealkoholických nápojů zaměstnancům. Tuto zaměstnaneckou výhodu v dnešní době poskytuje firma pouze 4 zaměstnancům. Autorka by tento benefit ve firmě rozšířila pro všechny zaměstnance. Další motivační změnou by bylo zavést ve firmě systém pro poskytování zaměstnaneckých výhod. Systém, který autorka navrhla by měl motivovat zaměstnance k dobrým výkonům, dodržování pracovních podmínek a zastávání své pozice nadále. Zaměstnavatel si tímto systémem může udržet své kvalifikované zaměstnance s dlouholetou praxí, které ve firmě má tím, že jim po roce práce ve firmě poskytne nějaký benefit a další rok k němu přibude další zaměstnanecká výhoda. Tak zaměstnanec bude motivován zůstat ve firmě a pracovat tak, aby těchto výhod dosáhl. Totéž si myslí autorka i o zvyšování platu a prémiech. Ve firmě Empesort s.r.o. nedochází pravidelně

ke zvyšování platu, ani prémie. Zaměstnanci v dnešní době touží více po finančních prostředcích než po pochvale zaměstnavatelem, proto je dobré zaměstnance informovat, za co mohou dostat prémie (jaká jsou kritéria pro získání prémie či zvýšení platu). Zaměstnanci se budou snažit pracovat tak, aby dosáhli prémie nebo zvýšení platu (pokud je zvýšení platu možné).

U problematiky řízení se autorce způsob řízení zaměstnanců v současnosti ve firmě zdál vyhovující. Navrhla však majitelům firmy jeho změnu, kvůli možnému rozšiřování počtu zaměstnanců, který časem může nastat. Změna oproti původnímu rozmístění lidských zdrojů ve firmě je v tom, že autorka navrhla vytvořit 2 nové pozice, a to vedoucích. Ve firmě totiž žádní vedoucí neexistují a jediní, kdo můžou rozhodovat, vést, řídit a kontrolovat zaměstnance jsou jejich 2 majitelé. Těmito vedoucími by se měli stát podle autorky někteří z dosavadních zaměstnanců firmy. Z důvodu, že tito dosavadní zaměstnanci už firmu znají, ví jak firma funguje a rozumí své práci. Autorka navrhuje majitelům firmy, aby při výběru zohlednili u každého zaměstnance dobu odpracovanou ve firmě, délku praxe v životě a také nejvyšší dosažené vzdělání. Vybírat vedoucí může zaměstnavatel ze všech oddělení firmy, ale podle autorky by bylo nejefektivnější vybrat do pozice vedoucího ekonomicko – obchodního oddělení a administrativního pracovníka jednoho zaměstnance z tohoto oddělení a na post vedoucího výrobního oddělení a skladu vybrat zaměstnance z výrobního oddělení.

Posledním bodem, kterým se autorka ve své práci zabývala bylo zavedení docházkového systému do firmy. Společnost doposud používá zapisování a evidenci docházky na formuláře vyplňované ručně. S tímto způsobem evidence docházky jsou v dnešní době problémy, kvůli možným chybám při přepisu a pracnosti. Autorka se proto rozhodla firmě vybrat dodavatele a systém, který by pro malou firmu, jako je Empesort s.r.o., vyhovoval. V první řadě byl vybrán způsob, jak bude evidována docházka. Z různých možných způsobů identifikace byl vybrán biometrický docházkový systém. Poté autorka pomocí webových prohlížečů našla firmy nabízející biometrické docházkové systémy ve Zlínském a Moravskoslezském kraji. Z firem poté vybrala ty, které nabízejí vyhovující systém pro firmu Empesort s.r.o.. Vyhovující v tom smyslu, že systém je vhodný pro malou firmu. Poté zbylé čtyři firmy, které prošly sítím kritérií. Podle goodwillu společnosti a ceny systému

a služeb je nejvýhodnější biometrický docházkový systém od společnosti Ron Software. Podle kritéria nejnižší ceny je nejvýhodnější systém od společnosti ID – KARTA. Je jen na firmě, které z kritérií je pro ni při výběru nejdůležitější. Pokud by autorka měla firmě navrhnout z těchto dvou zbylých společností tu, od které by měla firma Empesort s.r.o. koupit docházkový systém, tak by to byla společnost RON Software, kvůli její dlouhodobé existenci, certifikátům a celé řadě referencí spokojených zákazníků.

Ve zkratce lze tedy říct, že pro zefektivnění práce lidských zdrojů autorka upravila nynější způsoby motivace, změnila dosavadní hierarchii lidských zdrojů ve firmě a navrhla změnu evidence docházky pro usnadnění práce.

Cíl této bakalářské práce byl splněn. Autorce se podařilo zjistit nástroje, kterými se firma snaží zefektivnit výkon svých zaměstnanců. Dále se podařilo z těchto nástrojů vybrat ty, které by mohly zlepšit výkon zaměstnanců a byly i navrhnuty nové nástroje.

Seznam literatury

- [1] ARMSTONG, Michael. *Armstrong's Handbook Of Performance: An evidence-based guide to delivering high performance*. 4th ed. London ; Philadelphia : Kogan Page, 2009. Page 10. ISBN 978-0-9494-5392-3.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Přeložil Josef Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN: 978-80-247-1407-3.
- [3] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu*. Olomouc – 2009. 3. přepracované vydání. 125 s. ISBN 978-80-244-2352-4.
- [4] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [5] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [6] PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. 1. vyd. Praha: Leges, 2011. 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.

Internetové zdroje:

- [7] Acslne.cz. Acslne.cz: *Kontakty* [online]. Acslne.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.acslne.cz/cs/kontakty>.
- [8] Acslne.cz. Acslne.cz: *Reference* [online]. Acslne.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.acslne.cz/cs/cenik>.

- [9] Businessinfo.cz. Výzkum ING Pojišťovny : *Employee Benefits 2011* [online]. Businessinfo.cz [3. 2. 2012]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/files/dokumenty/110722_ing_spcr_benefity_2011.pdf.
- [10] Dochazkove-systemy.cz. Dochazkove-systemy.cz: *Metody ověřování* [online]. Dochazkove-systemy.cz [3. 6. 2012]. Dostupné z: <http://www.dochazkove-systemy.cz/Systemy>.
- [11] Elektrocas.cz. Elektrocas.cz: *Docházkové hodiny* [online]. Elektrocas.cz [6. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.v-servis.cz/pichacky.htm>.
- [12] Empesort.cz. Empesort.cz: *Nejvýznamnější zákazníci* [online]. Empesort.cz [5. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.empesort.cz/homepage.htm>.
- [13] Empesort.cz. Empesort.cz: *Sortiment* [online]. Empesort.cz [5. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.empesort.cz/sortiment.htm>.
- [14] Hospodarime.cz. Hospodarime.cz: *5 tipů jak si poradit s docházkou zaměstnanců* [online]. Hospodarime.cz [6. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.hospodarime.cz/index.php/tipy-pro-firmy-i-podnikatele/74-zamstnanci/205-5-tip-jak-si-poradit-s-dochazkou-zamestnancu>.
- [15] Icn-hardware.cz. Icn-hardware.cz: *Docházkový systém* [online]. Icn-hardware.cz [6. 3. 2012]. Dostupné z: <http://dochazka.icn-hardware.cz/>.
- [16] Id-karta.cz. Id-karta.cz: *Docházka ID-Ware Lite* [online]. Id-karta.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://dochazkalite.id-karta.cz/>.
- [17] Id-karta.cz. Id-karta.cz: *Kontakty* [online]. Id-karta.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.id-karta.cz/kontakt-6/>.
- [18] Id-karta.cz. Id-karta.cz: *O společnosti* [online]. Id-karta.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.id-karta.cz/o-spolecnosti-5/clanek/o-spolecnosti-1/>.
- [19] Ihned.cz. Ihned.cz: *Cafeteria zvyšuje motivaci* [online]. Ihned.cz [5. 4. 2012].

Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-16367180-cafeteria-zvysuje-motivaci>.

- [20] I-vysocina.cz. I-vysocina.cz: *Jak si poradit s docházkou zaměstnanců* [online]. I-vysocina.cz [6. 3. 2012]. Dostupné z: <http://i-vysocina.cz/zpravodajstvi-vysocina/jak-si-poradit-s-dochazkou-zamestnancu>.
- [21] Justice.cz. Justice.cz: *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. Justice.cz [5. 4. 2012]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis_vypis?subjektId=isor%3a164299&typ=full&klic=QBI9%2fNHJG2%2bsC2qEZsCq%2bQ%3d%3d.
- [22] Klimakonicek.cz. Klimakonicek.cz: *Docházkové systémy* [online]. Klimakonicek.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.klimakonicek.cz/dochazkove-systemy/>.
- [23] Klimakonicek.cz. Klimakonicek.cz: *Kontakt* [online]. Klimakonicek.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.klimakonicek.cz/kontakt/>.
- [24] Klimakonicek.cz. Klimakonicek.cz: *Reference* [online]. Klimakonicek.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.klimakonicek.cz/reference/>.
- [25] Mesec.cz. Mesec.cz: *Zaměstnanecké benefity nabízí 95 % firem* [online]. Mesec.cz [2. 2. 2012]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/aktuality/zamestnanecke-benefity-nabizi-95-firem/>.
- [26] Micro.feld.cvut.cz. Micro.feld.cvut.cz: *Přístupové systémy* [online]. Micro.feld.cvut.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.micro.feld.cvut.cz/home/X34Ezs/prednasky/08%20Pristupove%20systemy.pdf>.
- [27] Qdochazka.cz. Qdochazka.cz: *Ceník* [online]. Qdochazka.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.qdochazka.cz/cenik.html>.
- [28] Ron.cz. Ron.cz: *Ceník* [online]. Ron.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: http://cms.ron.cz/files/attachments/600/9007-dochazka_mini_czk.pdf.

- [29] Ron.cz. Ron.cz: *Docházka MINI* [online]. Ron.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://cms.ron.cz/www/cl-610/13-dochazka-mini/>.
- [30] Ron.cz. Ron.cz: *Kontakty* [online]. Ron.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://cms.ron.cz/www/cl-610/3-kontakty/>.
- [31] Ron.cz. Ron.cz: *Profil společnosti* [online]. Ron.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://cms.ron.cz/www/cl-610/2-profil-spolecnosti/>.
- [32] Ron.cz. Ron.cz: *Reference* [online]. Ron.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://cms.ron.cz/www/cl-610/8-reference/>.
- [33] Saitech.cz. Saitech.cz: *Jak správně vybrat docházkový systém* [online]. Saitech.cz [6. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.saitech.cz/reseni/dochazkovy-system/jak-spravne-vybrat-dochazkovy-system/>.
- [34] Statisticky.cz. Statisticky.cz: *Docházkovým systémům vládní biometrie, zájem je oproti loňsku trojnásobný* [online]. Statisticky.cz [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.statisticky.cz/2011/dochazkovym-systemum-vladne-biometrie-zajem-je-oproti-lonsku-trojnashobny/>.
- [35] Tetronik.cz. Tetronik.cz: *Proč si pořídit docházkový systém* [online]. Tetronik.cz [6. 3. 2012]. Dostupné z: <http://tetronik.cz/pruvodce-produkty/dochazkovy-system/proc-si-poridit-dochazkovy-system/>.
- [36] Tetronik.cz. Tetronik.cz: *Varianty docházkového systému* [online]. Tetronik.cz [6. 3. 2012]. Dostupné z: <http://tetronik.cz/pruvodce-produkty/dochazkovy-system/varianty-dochazkoveho-systemu/>.

Seznam zkratk a symbolů

%	procento
/	lomítko, děleno
.	tečka, krát
,	čárka
-	pomlčka
:	dvojtečka
()	kulaté závorky
[]	hrnaté závorky
@	zavináč
+	plus
§	paragraf
„“	citace
aj.	a jin-á, -é, -í, -ý
a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
cca	cirka, přibližně
cit.	citace, citováno
CZ	česká země
č.	číslo
ČSN	česká norma
DIČ	daňové identifikační číslo
doch.	docházka, docházkov-á, -é, -ý, -ého
DPH	daň z přidané hodnoty
EN	evropská norma
ERG	Existence (existence), Relatedness (souvislost), Growth (růst)
hod.	hodin-a, -u, -y
IČO	identifikační číslo organizace
info.	informace

Ing.	Inženýr
ISBN	Mezinárodní standardní číslo knihy
ISO	International Organization for Standardization
Kč	koruna, korun
km	kilometr-ů, -y
k. s.	komanditní společnost
kupř.	kupříkladu
m	metr-y, -ů
Mgr.	Magistr
např.	například
obr.	obrázek
odprac.	odpracovan-á, -é, -ý
odst.	odstavec
PC	počítač-e, -i
PPL	Professional Parcel Logistic
př.	příklady
PSČ	poštovní směrovací číslo
s.	strana
Sb.	sbírka zákonů
spol.	společnost-i
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
str.	strana
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	takzvan-á, -é, -í, -ý
UPS	Uninterruptible Power Supply (nepřerušitelný zdroj energie)
USB	Universal Serial Bus (univerzální sériová sběrnice)
V.	volt-y, -ů
viz.	podívejte se, odkaz
VŠB-TUO	Vysoká škola Báňská technická univerzita Ostrava
vyd.	vydání

Seznam obrázků

Obrázek č. 1	Hierarchie potřeb
Obrázek č. 2	Hezbergova teorie motivace porovnána s teorií potřeb Maslowova
Obrázek č. 3	Řízení výkonu zaměstnance
Obrázek č. 4	Kontinuum řídicích stylů
Obrázek č. 5	Situační vedení
Obrázek č. 6	První typ docházkových hodin
Obrázek č. 7	Elektronické docházkové hodiny
Obrázek č. 8	Hierarchie uspořádání jednotlivých oddělení ve firmě
Obrázek č. 9	Uspořádání lidských zdrojů ve firmě po úpravě

Seznam grafů

Graf č. 1	Procentuální oblíbenost daňově zvýhodněných benefitů
Graf č. 2	Procentuální oblíbenost daňově nezvýhodněných benefitů
Graf č. 3	Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví
Graf č. 4	Složení zaměstnanců podle věkové kategorie
Graf č. 5	Struktura zaměstnanců podle počtu odpracovaných let ve společnosti
Graf č. 6	Rozdělení zaměstnanců podle počtu odpracovaných let celkově v životě
Graf č. 7	Struktura zaměstnanců podle pozice ve firmě
Graf č. 8	Složení zaměstnanců podle dosaženého vzdělání
Graf č. 9	Struktura zaměstnanců podle názoru na vztahy se spolupracovníky
Graf č. 10	Složení zaměstnanců podle názoru na technickou vybavenost pracoviště
Graf č. 11	Rozdělení zaměstnanců podle jejich předností, mezi hmotnou a nehmotnou odměnou
Graf č. 12	Obavy ze ztráty zaměstnání

Graf č. 13	Kdo ze zaměstnanců umí vypočítat svou mzdu
Graf č. 14	Dostatečná motivace zaměstnanců
Graf č. 15	Vyšší mzda motivuje k vyšším výkonům
Graf č. 16	Úkolová mzda motivuje k práci více jak mzda za odpracovaný čas
Graf č. 17	Účinné motivování zaměstnanců firmy
Graf č. 18	Složení zaměstnanců podle vědomí o pobíraných zaměstnaneckých výhodách
Graf č. 19	Struktura zaměstnanců podle vědomí o existujících zaměstnaneckých výhodách
Graf č. 20	Rozdělení zaměstnanců podle spokojenosti s dosavadními benefity
Graf č. 21	Složení názoru zaměstnanců, zda výši benefitů ovlivňuje doba odprac. ve firmě
Graf č. 22	Struktura zaměstnanců podle názoru, zda výši zaměstnaneckých výhod ovlivňuje kvalita práce
Graf č. 23	Rozdělení zaměstnanců podle názoru, zda výši benefitů ovlivňuje pozice ve firmě
Graf č. 24	Struktura zaměstnanců podle názoru, zda neposkytování zaměstnaneckých výhod je důvodem pro odchod ze zaměstnání

Graf č. 25	Rozdělení zaměstnanců, zda by využili možnosti navolení zaměstnaneckých výhod do určitého limitu
Graf č. 26	Poskytované benefity jednotlivým zaměstnancům
Graf č. 27	Benefity, o které by měli zaměstnanci zájem (pokud jim je firma neposkytuje)
Graf č. 28	Nejdůležitější benefity podle zaměstnanců
Graf č. 29	Dostatečná informovanost zaměstnanců při plnění úkolů
Graf č. 30	Kontrola zaměstnanců během práce
Graf č. 31	Koho se zaměstnanci zeptají na radu

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 15.2.2012.

Ludmila Pavlíková

Ludmila Pavlíková

Seznam příloh

Příloha č. 1	Faktory hygienické a motivační
Příloha č. 2	Finanční a nefinanční benefity
Příloha č. 3	Procentuální změna oblíbenosti daňově zvýhodněných benefitů
Příloha č. 4	Procentuální změna oblíbenosti daňově nezvýhodněných benefitů
Příloha č. 5	Vzdělávání
Příloha č. 6	Příspěvky a příplatky na stravování a nápoje
Příloha č. 7	Doprava do zaměstnání
Příloha č. 8	Používání majetku zaměstnavatele pro soukromé účely zaměstnance
Příloha č. 9	Rekreace
Příloha č. 10	Zdravotní zařízení
Příloha č. 11	Kultura, sport
Příloha č. 12	Dary zaměstnancům
Příloha č. 13	Půjčky zaměstnancům

Příloha č. 14	Porovnání mechanických docházkových hodin
Příloha č. 15	Dotazník
Příloha č. 16	Používané nástroje motivace
Příloha č. 17	Nejefektivnější nástroje motivace podle zaměstnanců
Příloha č. 18	Důležitost jednotlivých motivů
Příloha č. 19	Formulář pro zapisování docházky ve firmě Empesort s.r.o.
Příloha č. 20	Systém poskytování benefitů
Příloha č. 21	Ceny identifikačních médií společnosti Qpos
Příloha č. 22	Údaje o potencionálních dodavatelích
Příloha č. 23	Pořadí podle délky trvání na trhu jednotlivých firem
Příloha č. 24	Pořadí jednotlivých devíti firem podle ceny biometrických docházkových systémů
Příloha č. 25	Formulář používaný firmou – propustka k lékaři
Příloha č. 26	Formulář používaný firmou - dovolenka